

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EMPRESARIAL: METODOLOGIAS E *FEEDBACK*

Guilherme Yuji FUKUMOTO¹
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO²

RESUMO: A avaliação de desempenho humano é dividida em etapas e este artigo busca explorar estas etapas através de pesquisa bibliográfica, encontrando erros e buscando solucionar estes problemas da melhor forma possível. O principal objetivo deste artigo é estudar de forma sucinta e de fácil compreensão como as empresas escolhem qual método de avaliação utilizar, como costumam informar seus funcionários a respeito da realização de uma pesquisa de desempenho, apontando alguns erros e buscando corrigi-los, realizando o mesmo estudo sobre a forma em que a empresa oferece o retorno para seus funcionários (*feedback*) e como as informações adquiridas podem ser utilizadas para melhorar sua relação com seus funcionários.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. *Feedback*.

1. INTRODUÇÃO

Existem diversas ferramentas no processo de avaliação de desempenho. E um grande problema encontrado na aplicação dessas ferramentas é a forma de comunicar aos colaboradores da empresa que eles serão avaliados; isso, se eles forem conscientizados disso, pois muitas empresas realizam estas avaliações de desempenho sem o consentimento dos avaliados.

Muitas pessoas não gostam de serem avaliadas e isso dificulta na aplicação destas ferramentas, e neste caso, muitas empresas forçam a Avaliação, o que pode gerar transtorno. Outra dificuldade encontrada no processo de avaliar a empresa é o *feedback* desta avaliação onde, depois de visualizado o resultado, a empresa toma uma decisão e, por fim, comunica os avaliados a respeito de seu desempenho, mostrando o que a empresa espera que possa ser melhorado e também aquilo que foi gratificante ter encontrado neste processo.

¹ Discente do 6º termo do curso de Administração do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: Yuji_Tonsmato_12@hotmail.com.

² Docente dos cursos de negócios do Centro Universitário “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Administração pela FGV/SP. E-mail: gilson.polidorio@toledoprudente.edu.br. Orientador do trabalho.

A Avaliação de Desempenho possui fases que devem ser respeitadas para alcançar o resultado desejado, de forma que sua aplicação não gere uma desavaliação de desempenho.

2. PREMISSAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1. Traçando os Objetivos

Antes de elaborar a avaliação de desempenho é necessário que o administrador saiba quais são seus objetivos; decidindo o que ele deseja avaliar, onde a empresa deseja chegar, como os resultados da avaliação de desempenho vão ajudar nisso e se é realmente necessária aplicação desta avaliação.

“[...] a escolha do método precede a definição dos objetivos, o que deveria ser exatamente o contrário, isto é, que resultados são esperados de um programa de Avaliação de Desempenho e, a partir desses objetivos, buscar-se-ia ou criar-se-ia o método que melhor atendesse às expectativas. ” (LUCENA, 1995, p. 40).

2.2. A Escolha do Avaliador

Outra importante decisão a ser tomada antes de começar a avaliação de desempenho é a escolha do avaliador, pois este será aquele que irá aplicar a avaliação. É fundamental que o avaliador seja neutro e que esteja preparado para avaliar; a escolha malfeita do avaliador ou a falta de treinamento do mesmo, pode causar transtornos dentro da organização e um resultado que não reflete a realidade da empresa.

“As organizações precisam de muitos avaliadores, mas frequentemente os lançam ao trabalho com escasso treinamento – eles precisam verdadeiramente de ajuda.” (GILLEN, 1995, p. 11).

Muitos dos problemas encontrados na avaliação de desempenho ocorrem pela falta de neutralidade do avaliador, o que o leva a ser influenciado na avaliação por causa de sua relação com o funcionário. Para isso, muitas empresas terceirizam essa pesquisa, contratando empresas especialistas de RH para realizar a avaliação de desempenho, mas um dos problemas que alguns autores apontam nessa terceirização é que o avaliador desconhece a história do avaliado na empresa, que é algo muito importante.

Outro ponto importante a ser pensado na hora de escolher o avaliador é o seu comprometimento com a pesquisa, pois assim como seus colaboradores, ele é um ser humano que depende de motivação para o bom rendimento de sua função.

2.3. Preparação

Lembrando que é muito importante que todos os envolvidos se empenhem na obtenção do resultado correto, incluindo a alta administração, para que assim a pesquisa venha a tornar-se realmente útil para a empresa. A alta administração deve disseminar a todos os níveis hierárquicos a relevância deste processo e suas possíveis consequências quanto ao desempenho dos avaliados.

3. ESCOLHENDO O MÉTODO

É necessário escolher o método que será utilizado levando em consideração o objetivo já traçado nas premissas, para assim fazer a escolha mais apropriada para cada situação empresarial. Existem muitos métodos de avaliação de desempenho, por isso é necessário que o avaliador saiba qual método ele irá utilizar. Os principais métodos são envolvidos (MARQUES, 2015):

3.1. Coaching Assessment

O Coaching Assessment é uma poderosa ferramenta de avaliação comportamental fundamentada pelo teste psicológico DISC (da sigla em inglês “Dominância, Influência, Estabilidade e Complacência”).

3.1.1. Aplicação

Essa ferramenta pode ser aplicada digital ou manualmente, e fornece um relatório detalhado e preciso de cada colaborador e equipe.

3.1.2. Objetivo

Por meio deste método, é possível obter informações preciosas sobre o perfil comportamental de cada colaborador, pontos fortes e características a serem melhoradas, além da identificação do estilo de liderança e comportamentos em momentos de desafio ou pressão.

3.2. Avaliação 360º

Eficiente ferramenta de feedback, onde o profissional é avaliado por si mesmo, seus superiores e outros colaboradores.

3.2.1. Aplicação

O colaborador pode ser avaliado por seus colegas de trabalho, clientes, superiores, fornecedores ou subordinados e realiza uma auto avaliação.

3.2.2. Objetivo

Esta avaliação é fundamental a qualquer profissional, pois propicia uma profunda reflexão sobre si, seus comportamentos, objetivos, além de trazer críticas construtivas de outras pessoas que podem auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento profissional.

3.3. Autofeedback

Capaz de fornecer uma análise estratégica de cada colaborador, esse método consiste em um questionário em que o próprio profissional responde a respeito de si mesmo. Itens como uma frase, um livro e um filme que identifica o indivíduo, o que as pessoas pensam a respeito de você quando te veem pela primeira vez, pontos fortes, de melhoria, oportunidades, limitadores, entre outros são fundamentais para que o próprio colaborador possa fazer uma avaliação de si mesmo e de seu desempenho enquanto profissional.

3.4. Teste de Sistemas Representacionais

Questionário de cinco perguntas que fornece análise precisa sobre o sistema representacional de cada colaborador. Segundo a Programação Neurolinguística – PNL, existem quatro tipos de sistemas representacionais: digital, sinestésico, auditivo e visual. Destes, cada indivíduo tem um predominante.

A partir deste teste, é possível conhecer o tipo de comportamento, pontos fortes, estilo de aprendizagem e processamento de informações, maneira de interação com o ambiente de trabalho, modo de organização, entre outras coisas.

3.5. Avaliação de Perfil Comportamental

Teste com 25 perguntas que fornece uma poderosa e profunda análise do perfil comportamental de cada profissional. O resultado, detalhado e preciso, compara quatro tipos de perfis a diferentes animais: gato, águia, tubarão ou lobo.

Por meio desta avaliação, é possível identificar o perfil predominante de cada colaborador, bem como seus principais comportamentos, pontos fortes, motivações, valores, e muitas outras questões.

4. COMUNICANDO OS COLABORADORES

É importante que a empresa já tenha escolhido qual das formas de avaliação de desempenho ela irá utilizar; feito isto, a empresa buscará a melhor forma de informar seus colaboradores de que a empresa, como um todo, precisa saber como está organizada; para assim continuar sempre a crescer, além de motivar seus funcionários a reverem sua situação, incentivando-os a realizarem uma auto avaliação, o que é algo bom para si mesmo.

Torna-se válida a demonstração de que a gestão empresarial se preocupa com seus colaboradores e que assim ela quer melhorar ainda mais a sua relação com estes. Fazer com que o funcionário se sinta integrado com a empresa, faz com que eles aceitem melhor a avaliação de desempenho e assim sua

aplicação, pois a não colaboração deles gera diferença nos resultados da pesquisa, o que prejudica o *feedback* e também as medidas a serem tomadas com estes resultados.

Saber como comunicar é de tremenda importância, tendo em vista que este pode ser o ponto inicial de um novo medidor de bem-estar da empresa, assim como pode eliminar as chances de implantar essa ferramenta; outra consequência da má comunicação sobre a implantação desta pesquisa é gerar uma relação ruim com os funcionários, principalmente a não comunicação e a descoberta pelo funcionário de que está sendo avaliado.

5. APLICANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Depois de devidamente comunicada, podemos iniciar a aplicação da avaliação; onde finalmente damos início à parte prática e totalmente direta em conjunto com os avaliados. É importante que nesta etapa, o método escolhido seja aplicado de forma correta e que não ocorram os **vícios da avaliação**.

5.1. Vícios da Avaliação

Vícios da avaliação são todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível ressaltar aqueles que mais comumente cometidos (BERGAMINI, 1988, p. 51), como por exemplo:

- **Subjetivismo:** atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador.
- **Unilateralidade:** valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- **Tendência Central:** não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir a responsabilidade pelos excelentes.

- Efeito Halo: constituído pela contaminação de julgamentos quer de julgamento geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o outro.
- Falta de Memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.
- Supervalorização da Avaliação: acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- Desvalorização da Avaliação: acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
- Falta de Técnica: desconhecimento das principais características da avaliação emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
- Força do Habito: ocasionada pela insensibilidade ao apontar variações do desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas.
- Posições Contrárias: facilmente detectadas através dos boatos sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas através do sistema.

6. FEEDBACK DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho” (GILLEN, 1995, p. 8).

Depois de obter um resultado que reflita a realidade da empresa, chega-se a última parte da avaliação de desempenho, que é o *feedback*, onde a empresa irá dar o retorno da avaliação aos seus colaboradores. Este retorno deve ter sempre um caráter educacional e recompensatório, mas não punitivo ou de constrangimento, para que possíveis barreiras quanto a esta avaliação sejam derrubadas no princípio.

Suas críticas devem ser construtivas e não destrutivas, onde quando o *feedback* retorna críticas positivas, o avaliador deve visar reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado; e caso seja negativa, o gestor deve corrigir e melhorar o comportamento ou desempenho que está abaixo da qualidade desejada ou que seja insatisfatório; muitas empresas erram ao não dar críticas positivas, ou seja, reconhecer o bom comportamento ou desempenho, e erram ao criticar negativamente de forma destrutiva, com o intuito punitivo ou de constrangimento, o que não agrega valor positivo à avaliação (BEE, 1996, p. 10).

6.1. Os 4 Tipos de *Feedback*

- O *feedback* positivo – reforça um comportamento que desejamos que se repita, dando um *feedback* forte e positivo que mostre o quão satisfeito a empresa está com esse resultado. Se esse reforço não for dado, é possível que o comportamento não se repita.
- O *feedback* corretivo – o objetivo é mudar um comportamento. Se o comportamento de uma pessoa precisa mudar, esse é o *feedback* que a empresa deve utilizar. O problema é que muitas pessoas desconhecem como fazê-lo da forma correta e acabam fazendo um *feedback* ofensivo.
- O *feedback* insignificante – sua principal característica é ser vago ou genérico, onde a pessoa que o recebe não tem certeza de seu propósito. Muita gente utiliza esse tipo de *feedback* acreditando que causará um enorme efeito positivo. Na verdade, não é isso que acontece. Sendo, como o próprio nome diz, insignificante.
- O *feedback* ofensivo – o tipo de *feedback* mais comum nas empresas quando o resultado é insatisfatório, que significa um *deadline* para a boa relação entre o gestor e o funcionário, onde deixa de buscar uma correção para o baixo desempenho e se tornam críticas destrutivas e ameaças. (WILLIAMS, 2005, p. 52).

7. AS DESAVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Existem autores, pesquisadores e administradores que são contrários às Avaliações de Desempenho. Para Botelho (1995), em um processo de avaliação de desempenho alguns cuidados devem ser observados para que os seguintes erros não sejam cometidos:

1. O avaliado como **parte passiva** no processo e, normalmente, se sentindo **vítima** do mesmo.
2. O processo limita-se a **medir e registrar o passado**.
3. A empresa fica voltada para o **ontem das empresas**.
4. O chefe (avaliador) fica numa **situação muito delicada** e exposto a um confronto.
5. Obriga a chefia a **fazer média** com o avaliado.
6. Não estabelece **propostas corretivas** (melhorias).
7. O avaliado nunca, ou quase nunca, **aceita** o que se diz dele, mas **tem de engolir tudo**.
8. O avaliado fica exposto em aspectos **muito íntimos** e que não são, habitualmente, tratados.
9. A possibilidade do **conflito entre pessoas** é muito grande, criando muito mais **desunião** do que **união**.
10. Tentativa de **padronização das** pessoas.
11. Quando o resultado é igual a **zero**, isto é, **não houve aumento dos problemas**, já existe um excelente resultado.

Ainda segundo Botelho (1995), a Avaliação de Desempenho não traz bons resultados para o futuro, tanto do avaliado, quanto do avaliador; além de que ela não é agradável, espontânea e satisfatória para os envolvidos, pois não é considerada como algo realmente útil e importante.

O autor ainda afirma que por experiência própria, é comum a criação de muitos, ou até de todos os 11 aspectos já citados acima. A causa, segundo ele é:

- a) Tentar-se padronizar o impadronizável: pessoas;
- b) Tentar-se padronizar funções;
- c) Impor-se participação.

Em um nível mais detalhado destes três erros, pode-se explicar:

- a) Tentar-se padronizar pessoas – É comum em muitas empresas a criação de um formulário-padrão para ser aplicado a todos os que estão em uma mesma função ou tarefa, sem levar em conta muitos aspectos únicos de cada pessoa, como por exemplo: o tempo de empresa ou sua remuneração.
- b) Tentar-se padronizar funções – Mesmo tendo o mesmo nome ou, como o autor descreve, apelido, um cargo varia de local para local, ou seja, em cada região um mesmo cargo possui diferentes tarefas a serem executadas; outro caso, é quando a função do cargo é única, mas os problemas e soluções são totalmente diferentes. Por isso, padronizar funções é algo que deve ser evitado em muitos casos.
- c) Impor-se participações – Forçar os funcionários a participar das avaliações leva-os a negligenciarem as avaliações. “Fazemos porque somos obrigados e não para obter resultados”. Assim, os resultados não refletem a realidade do dia-a-dia das pessoas e geram conflitos e dificuldade na implantação da avaliação.
- “Não se trata apenas de gerenciamento eficaz, mas de avaliação eficaz” (GILLEN, 1995, p. 10).

8. CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas essenciais para o controle da empresa e seu resultado é uma importante informação para o futuro, mas como muitos autores ressaltam, é importante que os gestores saibam como utilizar essa ferramenta da forma correta, para que não causem transtornos indesejados, nem que seu resultado não reflita a realidade da empresa, pois se os resultados não forem corretos, a empresa apenas desperdiçou seu tempo e dinheiro para realizar algo que não traz benefícios para ela, além de que, se a empresa utilizar o resultado de uma avaliação que não reflita a realidade dela, ela irá se contentar com algo que não está retornando o que ela realmente deseja e/ou também tentar corrigir algo que não é realmente um erro. Depois de tudo, e se não houver erro nas etapas anteriores, os envolvidos ainda precisam de um bom *feedback*. A avaliação de desempenho possui muitos riscos e, como muitos autores

afirmam, nem sempre trazem o que a empresa deseja, mas se bem utilizada e estudada, é o fator decisivo para que esta se torne uma empresa de sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEE, Roland. **Feedback**. São Paulo, Nobel, 1996.

BERGAMINI, Cecília; BERALDO, Deobel. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo, Atlas, 1988.

BOTELHO, Eduardo. **Administração Inteligente: A Revolução Administrativa**. São Paulo, Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Edição Compacta**. São Paulo, Atlas, 1983.

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Livraria Nobel S.A, 1995.

LUCENA, Maria. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo, Atlas, 1995.

MARQUES, José Roberto. **Principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários**. Acesso em < <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/principais-metodos-de-avaliacao-de-desempenho-de-funcionarios/> > Acesso em 30/08/2015.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso Saber se Estou Indo Bem!**. Sextante, 2005.