



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

FATORES DE SUBJETIVIDADE NA ANÁLISE DE DESEMPENHO

ANTONIO RODRIGUES CARVALHO NETO

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS)

antoniorn@hotmail.com

FATORES DE SUBJETIVIDADE NA ANÁLISE DE DESEMPENHO

Resumo

Todas as empresas se preocupam com a avaliação e classificação dos seus colaboradores, afim de premiar aqueles que mais se destacam. Uma forma de realizar esta classificação é através da análise de desempenho, que quando bem-feita produz resultados satisfatórios e justos, porém se não for exercida adequadamente, a análise de desempenho pode gerar injustiças na classificação, as quais em médio e longo prazo podem produzir desmotivação no quadro de colaboradores. Este trabalho visa demonstrar através de uma pesquisa exploratória, esta relação entre a classificação inadequada e a frustração de expectativas bem como elencar alguns fatores que podem melhorar ou deturpar a análise de desempenho.

Palavras-chave: Analise de desempenho, avaliação de desempenho, subjetividade de avaliação.

Abstract

All companies are worried in classify and evaluate its workers, in order to reward those employees whom achieve better results. A way to implement this classification is throughout performance analysis, when it is well done, the results are fair and satisfactory, but if not implemented in right way, the performance analysis would produce unfair classification and staff demotivation in mid and long term. This paper demonstrates thru an exploratory research, this relationship between poor classification and the frustration of expectations, as well raise some relevant factors whose could enrich or misrepresent the performance analysis.

Keywords: Performance analysis, performance evaluation, evaluation subjectivity.

1 Introdução

Este estudo tem como objetivo dissertar a respeito das incertezas do processo de avaliação de desempenho, trazendo uma luz sobre esta problemática, elencando as dificuldades na execução de uma boa avaliação causadas pela subjetividade das ferramentas usadas neste processo, através de uma pesquisa exploratória.

O tema foi escolhido pois diversas empresas adotam a avaliação de desempenho para reter os melhores empregados e “reciclar” os colaboradores que não aderem aos valores da companhia.

Uma avaliação de desempenho bem elaborada pode motivar os funcionários, enquanto que avaliações precárias podem causar desmotivação coletiva, gerando resultados negativos à longo prazo.

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, utilizando com base alguns autores de administração de recursos humanos, gestão por competências, gestão de pessoas e avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho pode auxiliar o gestor na tomada de decisão.

2 Avaliação de Desempenho

Pontes (2010) define a avaliação de desempenho como sendo uma metodologia que consiste na definição de resultados esperados, que tem como finalidade principal a medição contínua do desempenho dos colaboradores. Seus objetivos secundários são estabelecer um contrato entre o empregado e o empregador além de fornecer um feedback constante para o colaborador.

Os gestores de uma empresa usufruem do processo de avaliação para medir o nível de aderência dos funcionários em relação aos valores organizacionais.

Porém Chiavenato (2008, p. 241) define a avaliação do desempenho como sendo.

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

O autor cita ainda quatro aspectos principais que as organizações tendem a medir dos seus colaboradores, são eles:

- Resultados: os resultados concretos e finais almejados dentro de um prazo estipulado;
- Desempenho: o comportamento ou técnicas usadas pelos colaboradores;
- Competências: as competências individuais que os colaboradores podem oferecer para a organização;
- Fatores críticos de sucesso: os aspectos que fundamentam os resultados e o desempenho da empresa para que sejam bem-sucedidos.

O julgamento da empresa sobre o colaborador frente aos valores da organização, bem como a avaliação do desempenho, pode estar sujeito a falhas, pois existem outros aspectos que balizam os resultados e as competências dos colaboradores.

As empresas ainda se utilizam de mecanismos arcaicos na gestão dos seus recursos, segundo Senge (2010), existem oito elementos básicos ainda predominantes na administração:

- Gerenciamento por medição;
- Culturas baseadas na submissão;
- Gerenciamento de resultados;
- “Respostas Certas” X “Respostas Erradas”;
- Uniformidade;
- Previsibilidade e controlabilidade;
- Excesso de competitividade e desconfiança;
- Perda do todo.

É possível citar o elemento “Respostas Certas” X “Respostas Erradas”, como sendo um aspecto difícil de analisar na avaliação do colaborador, pois o uso dos erros e a promoção da “caça às bruxas” para enquadrar o funcionário em uma faixa de contribuição para a empresa fortalece um lado negativo e causa a penalização das mentes inovadoras que cometem erros, causando o efeito chamado “Eu sou meu cargo”, citado por Senge (2010, p.48).

2.1 Técnicas de avaliação de desempenho

Para Marras (2009), existem cinco métodos utilizados nas empresas para classificar o desempenho dos seus colaboradores, são eles:

- Método de escalas gráficas: avalia em termos quantitativos ou qualitativos o atendimento de um grupo de fatores;
- Método de incidentes críticos: avalia o colaborador em uma tabela com diversos aspectos positivos e negativos elencados pela empresa, onde cada aspecto tem pesos diferentes, e a avaliação é feita apenas marcando a aderência ou não de cada aspecto;
- Método comparativo: consiste em efetuar comparações entre os colaboradores e seus grupos de trabalhos, classificando-os de acordo com seu posicionamento;
- Método de escolha forçada: é baseado em questionários direcionados com frases que não permitem a subjetividade, onde as respostas são tabuladas com cálculos estatísticos;
- Método 360 graus: permite que os colaboradores se avaliem mutuamente, criando uma face mais democrática no processo de avaliação.

A escolha da técnica deve ser feita mediante o contexto existente, normalmente os líderes juntamente com o departamento de recursos humanos das organizações, selecionam a melhor técnica a ser aplicada ao grupo de colaboradores, de acordo com as normas da empresa e os perfis dos funcionários.

2.2 Fatores prejudiciais na avaliação de desempenho

Segundo Marras (2009), os sistemas de avaliação humana apresentam “vícios de julgamento”, tornando o sistema vulnerável por sua subjetividade. Alguns efeitos psicológicos conscientes e inconscientes podem prejudicar a imparcialidade da avaliação.

Os efeitos que podem denegrir o processo avaliativo são:

- Subjetividade;
- Singularidade;
- Frequência;

Subjetividade na avaliação do desempenho

Ainda conforme Marras (2009) há um grau de incerteza na avaliação de desempenho para as organizações:

Na prática é preciso destacar e reconhecer que este instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente discutível. Esta ambiguidade, contudo, deve ser reconhecida apenas em certos tipos de metodologia utilizados na aplicação do instrumento. (MARRAS, 2009, p. 174)

Esta subjetividade não ocorre apenas nas características avaliadas de forma qualitativa, muitas características quantitativas podem ser mal avaliadas. Bohlander *apud* Juliano (*et al.*, 2003, 2008) citam as dez principais falhas que podem comprometer a avaliação de desempenho:

1. O gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um colaborador;
2. O gerente não leva o processo de avaliação a sério;
3. O gerente não está preparado para a revisão da avaliação junto ao colaborador;
4. O gerente age tendenciosamente, não avaliando de maneira honesta ou sincera;
5. O gerente não tem habilidade para proceder com a avaliação;
6. O gerente não usa linguagem clara, concisa e objetiva no processo de avaliação, dando margem para ambiguidades e subjetividade;
7. Os padrões pelos quais o desempenho de um colaborador é avaliado não estão claros;
8. O colaborador não recebe feedback contínuo em relação ao seu desempenho;
9. Os recursos disponíveis são insuficientes para recompensar o bom desempenho;
10. O foco é mais no desenvolvimento dos colaboradores com desempenho medíocre do que na identificação e recompensa dos mais bem avaliados;

Das dez principais falhas que podem comprometer o processo de avaliação de desempenho, as seis primeiras dependem da maturidade do gerente que está avaliando. Dentre os quatro aspectos principais medidos pelas empresas (resultados, desempenho, competências e fatores críticos de sucesso) conforme mostrado no tópico 2 avaliação de desempenho, apenas a competência pode ser medida com mais objetividade por meio de questionários ou avaliações que dependem unicamente do colaborador avaliado, revelando assim uma melhor precisão do processo avaliativo.

Singularidade na avaliação de desempenho

Outro fator que pode comprometer o processo de avaliação de desempenho está nas pressões corporativas sobre o resultado do processo avaliativo. As empresas nem sempre adotam a avaliação de desempenho unicamente com o objetivo de avaliar o desempenho do colaborador.

Algumas dessas pressões podem ser observadas na busca de visões complementares sobre a força de trabalho. Bohlander *apud* Juliano (*et al.*, 2003, 2008) elencou essas visões complementares em categorias conforme pode ser visto na Tabela 1 – Categorias do uso de avaliação de desempenho.

Categoria	Pontos
Administração de salário	5,85
Feedback de desempenho	5,67
Identificação dos pontos fortes e fracos individuais	5,41
Documentação de decisões pessoais	5,15
Reconhecimento do desempenho individual	5,02
Identificação do desempenho fraco	4,96
Assistência na identificação de metas	4,90
Determinação da promoção	4,80
Decisão quanto a retenção ou a rescisão	4,75
Avaliação da realização da meta	4,72
Cumprimento de requisitos legais	4,58
Determinação de transferência e atribuições	3,66
Decisão sobre demissões	3,51
Identificação de necessidades individuais de treinamento	3,42
Determinação de necessidades organizacionais de treinamento	2,74
Planejamento de pessoal	2,72
Reforço de estrutura de autoridade	2,65
Identificação de necessidades organizacionais de desenvolvimento	2,63
Estabelecimento de critérios para pesquisa de validação	2,30
Avaliação de sistema pessoal	2,04

Tabela 1 - Categorias do uso de avaliação de desempenho

Fonte: JULIANO (2008) com adaptações

Para avaliar o desempenho dos colaboradores as empresas contam com ferramentas específicas para esta finalidade, embora as pressões corporativas nas avaliações possam desfigurar a realidade sobre a força de trabalho.

Frequência

A avaliação de desempenho deve seguir um ciclo contínuo, para melhorar a imparcialidade, reduzindo os desvios causados pelas pressões corporativas. Dessa forma será possível retratar com mais precisão o desempenho dos colaboradores em relação aos resultados da empresa.

Um dos problemas que pode dificultar a avaliação de desempenho citado por Marras (2009), ocorre na identificação de fatores recentes por conta do avaliador e do avaliado, pois as informações mais recentes permanecem de forma destacada na nossa memória. Este comportamento passa a ter mais influência quando a empresa espera visualizar resultados em curto prazo.

Segundo Lawer (1996 *apud* Souza 2007, p. 27) resultados efetivos aparecem em prazos maiores:

Organizações de fato inovadoras não se deixam seduzir por falsas promessas de resultados imediatos, nem se iludem desperdiçando esforços de curta duração que, na maioria das vezes, além de dificultarem ganhos de efetividade, resultam em considerável perda de recursos e de energia. E o que é pior: em certas circunstâncias, essa “miopia organizacional” tem efeito contrário ao esperado – em vez de ampliar o nível de agregação de valor das pessoas, estimula a diminuição do comprometimento individual ou das equipes com resultados organizacionais.

2.3 Resultados da Avaliação de Desempenho

Segundo Juliano (2008) os resultados de uma avaliação de desempenho, podem ser expressos de em duas formas distintas:

- quantitativamente: quando o fator numérico é passível de medição e está explícito junto a meta e no resultado a ser alcançado;
- qualitativamente: quando não é possível determinar com números a relação entre a produção e a meta, neste caso utilizam-se algumas propriedades ou valores que ao serem alcançados, estabelecem a aceitação daquilo que foi estabelecido.

Há também outros dois campos organizacionais que se beneficiam da avaliação de desempenho, são eles:

- Campo do conhecimento: que procura avaliar a bagagem cognitiva do empregado na sua trajetória pela empresa;
- Campo do comportamento: que avalia atitudes e valores presentes nos colaboradores.

3 Considerações Finais

Há um elevado nível de subjetividade na avaliação de desempenho e que pode ser atenuado ou acentuado mediante o uso de métodos e ferramentas adequadas.

É salutar afirmar que a avaliação de desempenho não deve ser utilizada como único processo para classificar e identificar os melhores colaboradores da empresa, para que seu uso seja benéfico é importante respeitar a frequência avaliativa, entendendo que o colaborador se desenvolve em períodos de produtividade compostos por picos e vales.

Outro fator importante que deve ser amenizado é a emoção que pode comprometer todo o processo avaliativo, este aspecto pode ser contornado alternando os avaliadores.

Dentre os aspectos principais que podem ser medidos em uma avaliação de desempenho, a competência é o que pode ser medido com melhor acuracidade, uma vez que o fator subjetividade neste aspecto é menor, influenciando menos nos resultados finais da avaliação.

Referências Bibliográficas

BOHLANDER, GEORGE, SHERMAN, ARTHUR e SNELL, SCOTT. 2003. Administração de recursos humanos 1ª ed. São Paulo : Editora Thomson, 2003.

CARBONE, PEDRO PAULO, et al. 2006. Gestão por competência e gestão do conhecimento 2ª ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, IDALBERTO. 2008. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações 3ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier Editora, 2008.

COSTA, ALEXANDRE CALVALHAN DA. 2004. Avaliação do desempenho humano: Um estudo de caso do escritório contábil Etesco LTDA. Taboão da Serra : Faculdade Anhaguera - Campus Taboão da Serra, 2004.

JULIANO, MARCIO DE CASSIO. 2008. Aspectos conceituais da avaliação de desempenho. Anuário da produção acadêmica docente. Semestral, 2008, Vol. 2, 3.

LAWER, EDWARD E. III. 1996. From the ground up: six principles for building the new logic corporation. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.

MARRAS, JEAN PIERRE. 2009. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico 13ª ed. São Paulo : Editora Saraiva, 2009. 978-85-02-07792-8.

PONTES, BENEDITO RODRIGUES. 2010. Avaliação de desempenho : métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. São Paulo : LTR, 2010.

SOUZA, VERA LUCIA DE. 2007. Gestão de Desempenho : julgamento ou diálogo ? Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007. ISBN 85-225-0370-2.