

## Avaliação de desempenho

Autora: Dra. Hilda Alevato

(Artigo publicado originalmente no Informativo do Comitê Brasileiro da  
Qualidade,  
no. 33, dez/2002)

Terminamos nosso último artigo<sup>1</sup> - *"Competências: velho conceito, novo sentido"* - destacando que a avaliação das competências não obedece a um "como" único, que possa ser repetido aqui e ali, sem preocupação.

*"Claro, disso nós já sabemos!"*, nos escreveram alguns leitores, *"mas, por favor, deve haver alguma orientação para avaliar o desempenho das pessoas de maneira menos subjetiva!"*

É fácil compreender por que o tema provocou tantas perguntas e solicitações. Efetivamente, avaliar não é uma tarefa simples. Além disso, estamos vivendo a época das avaliações... É no final do ano que muitas pessoas e empresas realizam o chamado "balanço", não apenas financeiro, mas também de suas metas, de suas conquistas, de suas realizações, de seu desempenho.

Como ensina nosso grande poeta centenário, Carlos Drummond de Andrade:

*"Quem teve a idéia de cortar o tempo em fatias, a que se deu o nome de ano, foi um indivíduo genial. Industrializou a esperança, fazendo-a chegar ao limite da exaustão.*

*Doze meses dá para qualquer ser humano cansar e entregar os pontos.*

*Aí entra o milagre da renovação e tudo começa outra vez, com outro número e outra vontade de acreditar que daqui pra diante será diferente."*

Mas, para além da necessária poesia, vamos tentar atender à solicitação dos leitores. No que diz respeito ao desempenho, ou melhor, no que diz respeito ao desempenho das pessoas, foco de nosso trabalho, atingir a objetividade da avaliação, sem cair na armadilha da simplificação quantitativa, exige algumas mudanças de olhar.

Dizendo de outra maneira, é muito comum nas empresas e organizações encontrarmos esquemas de avaliação dos empregados que flutuam entre uma subjetividade total e um quantitativismo pernicioso. São dois pólos que refletem um mesmo distanciamento da compreensão da importância da avaliação do desempenho, não como um instrumento de seleção ou de classificação dos indivíduos, mas como um valioso instrumento de gestão.

Podemos dizer que em seu limite a subjetividade é vivida quando a avaliação não é tratada explicitamente, mas nas entrelinhas da comunicação chefe/chefiado. Como nossas relações sociais são sempre mediadas por alguma forma de avaliação e julgamento, quanto menos atentos estivermos aos critérios que empregamos em tais julgamentos, mais erramos. Ou seja, quanto mais evitamos tratar da avaliação, mais ela nos ameaça.

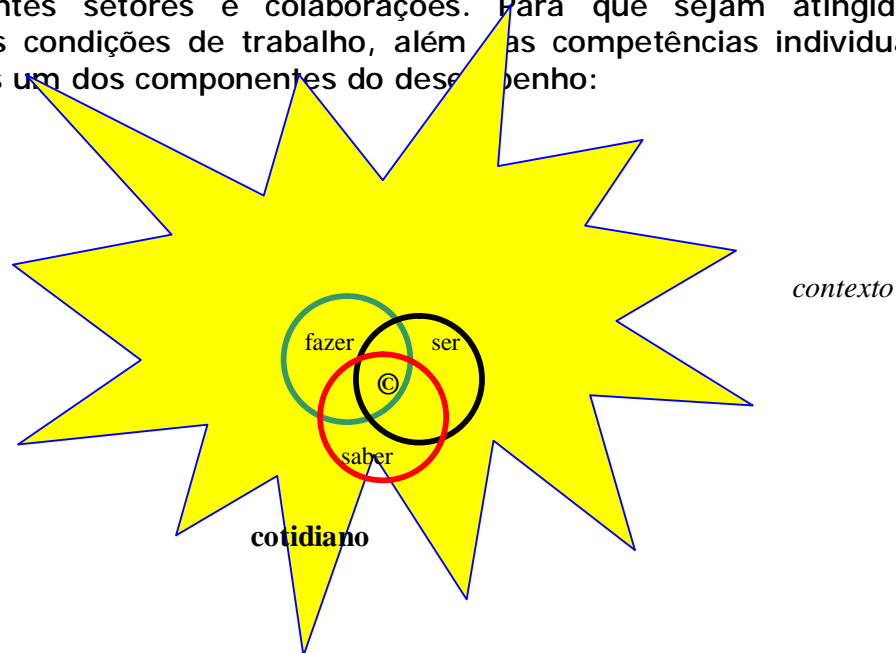
<sup>1</sup> publicado no CB25 n.32, setembro/2002

Já o quantitativismo se expressa por uma adoção de critérios rígida, marcada por uma pseudo segurança numérica, extraída de questionários e levantamentos padronizados e episódicos, aplicados e esquecidos até a próxima aplicação.

Em comum, ambas as experiências – subjetivismo ou quantitativismo – guardam o paradigma do comportamentalismo, ou seja, baseiam-se na crença de que o comportamento ou o desempenho são fechados no indivíduo, em características que ele carregaria consigo e que expressaria em qualquer situação. Pouco importa quantos participem da avaliação de cada um, se ela for centrada no profissional, ela tenderá a gerar um sem número de equívocos que acabam alimentando transtornos individuais e empresariais, além de oferecer mais tensão e prejuízo que contribuir efetivamente para o resultado esperado.

De forma bastante simples, podemos dizer que a avaliação de desempenho será tanto mais útil, quanto mais puder quebrar as “bolhas” que caracterizam os diferentes momentos e dimensões de vivência no cotidiano, interligando-os.

O plano geral da empresa aponta suas metas, que podem ser desdobradas em diferentes setores e colaborações. Para que sejam atingidas, são necessárias condições de trabalho, além das competências individuais, que são apenas um dos componentes do desempenho:



Conforme mostra a figura, as competências © expressam a síntese entre o saber (conhecimentos), o fazer (habilidades) e o ser (características pessoais), que se manifestam cotidianamente, num determinado contexto. Esse conjunto forma o desempenho. Quais saberes, fazeres e atitudes são desejáveis e quais as condições necessárias para que se manifestem são

perguntas para serem respondidas a partir de uma definição do que se espera, dos objetivos e metas a serem alcançados.

Para exemplificar, podemos pensar numa empresa que tenha entre suas metas (pensadas a partir de uma avaliação de cenários e de propostas corporativas) um resultado que dependa de uma atuação fortemente marcada pelo esforço em equipe. Para que o desempenho desejado seja atingido, talvez seja mais necessário modificar o lay-out da sala de trabalho ou a rotina habitualmente exigida que apelar para um treinamento dos empregados ou tentar conscientizá-los com informações sobre a tendência do momento.

Apenas uma avaliação que tome como paradigma uma visão transversal, que considere as diferentes dimensões do desempenho pode favorecer o atingimento das metas planejadas.

Trata-se de uma visão propositiva, que permite reduzir a subjetividade da avaliação através de um entendimento contextualizado. Chamamos a esse sistema de ADACO (Avaliação, desenvolvimento e avaliação de competências) porque seu princípio básico é processual e esférico, ou seja, a avaliação é um momento de um processo que não se fecha, mas que se realimenta através de sua contribuição.

A mudança mais significativa dessa visão se refere ao objetivo da avaliação do desempenho. Ela deixa de ter como fim premiar ou punir, por exemplo, e passa a ter como horizonte a renovação do processo e da dinâmica da gestão.

Algumas empresas falam hoje em avaliação em/de 360°. Se pensarmos transversalmente, vamos perceber que não é suficiente ampliar o ângulo numa perspectiva plana, mas é necessário um esforço de caráter "esférico", que contextualize e interrelacione o olhar sobre o desempenho, seja ele do chefe ou do chefiado.

É importante destacar, para finalizar, que não estamos defendendo o apagamento do olhar sobre os desempenhos particulares. Nada se ganha mudando do pólo individual para o pólo coletivo, como já afirmava Lefèbvre. A responsabilidade de cada um pelo resultado de sua própria ação é uma postura ética, desejável em qualquer circunstância. Ou seja, cabe olhar para o desempenho, mas contextualizando-o, relacionando-os às metas e às condições negociadas para que o desempenho desejável se manifeste.

*Dr Hilda Alevato é Psicanalista - Dra. em Educação  
Professora Pesquisadora e Coordenadora do Núcleo de Educação  
e Saúde no Trabalho da Universidade Federal Fluminense – NEST  
e participa do CB25/ABNT, no processo de redação de  
uma nova norma - ISO 10018 – sobre gestão de pessoas.  
Fale com a Professora Hilda Alevato, através do QualiFórum em  
[www.qualiforum.com.br](http://www.qualiforum.com.br) ou [nest@latec.uff.br](mailto:nest@latec.uff.br).*