

# PENSANDO A GESTÃO

## **Sobre avaliação de desempenho e outras questões humanas**

Diretora Acadêmica da Lumiar - Projetos Culturais e Educacionais. Membro do CB25/ISO/ABNT, participa da elaboração, revisão e aplicação das normas ISO, no Comitê Brasileiro da Qualidade e nos fóruns internacionais. Criadora do sistema ADACO® (Avaliação e desenvolvimento de competências), desenvolvido no Brasil exclusivamente pela Lumiar. Com sua equipe, trouxe e desenvolveu a Psicanálise Organizacional em empresas e instituições brasileiras. Membro-guru do Qualiforum - Fórum Brasileiro da Qualidade. É pesquisadora da área de saúde mental e das causas do sofrimento psíquico no trabalho, especialista em Comportamento Humano e Ação Coletiva. Professora titular do Mestrado em Ciências Pedagógicas do Instituto Superior de Estudos Pedagógicos. Professora convidada dos cursos de MBA do Instituto de Desenvolvimento Humano e Gestão Empresarial do CEFET/RJ. Coordenadora dos Cursos de Pós-Graduação e MBA em Gestão do Conhecimento e Educação Inclusiva. Palestrante Internacional pelo IFTDO - International Federation for Training and Development Organizations. No seu doutoramento, desenvolveu estudos sobre os fenômenos da motivação e do "envolvimento" e identificou a "Síndrome Loco-Neurótica", um fator socioambiental de risco à saúde. Como consultora, tem atuado em empresas como Petrobrás, BNDES, Citibank etc. Ex-Diretora de Projetos da Fundação de Apoio à Escola Técnica e Professora Adjunta Aposentada da Universidade Federal Fluminense. Tem diversas entrevistas e artigos divulgados na grande imprensa, como: Jornal Nacional, TV Bandeirantes, Jornal do Brasil, Revista Veja, Jornal O Globo, Jornal do Comércio, Gazeta Mercantil, Diário do Nordeste, Diário de Suzano, entre outros. É autora de artigos científicos e dos livros "Trabalho e neurose: enfrentando a tortura de um ambiente em crise", "Motivação não é problema". Articulista do Informativo do Comitê Brasileiro da Qualidade - ABNT/CB25. Psicanalista, Dra. em Educação pela Universidade Federal Fluminense e Mestre pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.  
+ textos de Hilda Alevato

Realizo um trabalho muito fascinante e desafiador: mantenho contatos diários

com inúmeros profissionais diferentes que têm, em comum, a responsabilidade de lidar com questões humanas que emergem fortemente, cada vez mais, nas empresas.

Podemos dizer que os problemas nos ambientes de trabalho não são fatos recentes. Claro! Mas o que as pesquisas internacionais vêm mostrando é um alarmante agravamento de situações de tensão, cuja seriedade das implicações pode ser exemplificada pelo fato de estarem por trás de mais de 50% de todos os acidentes de trabalho. As chamadas circunstâncias penosas, que nossa Legislação Previdenciária já contempla, vão muito além dos riscos físicos, químicos e biológicos.

O cenário é bastante complexo. Economicamente, o modelo globalizado exige uma performance pessoal e empresarial que não admite limites, impondo siglas, normas, controles e toda uma parafernália consumida avidamente. As novidades são produzidas a granel, sustentando uma indústria que prospera em reuniões, publicações, seminários e similares, afogando as energias em soluções descartáveis, que freqüentemente apenas atrapalham o que já vinha se desenvolvendo.

É curioso constatar que o contraponto do consumismo desenfreado dessas "mercadorias de gestão" é uma repetição sem fim de procedimentos culturalmente enraizados, que perpassam o cotidiano quase sem se fazer notar, numa espécie de "currículo oculto" que a todos contamina.

Nessa direção, tenho identificado um fenômeno muito interessante nas minhas andanças: em muitas empresas, as relações de poder reproduzem o modelo adotado na educação das crianças, nas famílias e nas escolas. É um modelo descrito em leis de aprendizagem formuladas por Thorndike, num dos primeiros trabalhos a tratar do assunto, há mais de um século. Das três leis apresentadas pelo pesquisador, a mais comum é a lei do efeito. Segundo ele, tendemos a repetir aquilo que tem resultado bom para nós e a evitar aquilo que nos causa dano. Pela constatação já superada desse pioneiro, é por isso que os pais devem dar um "tapa" na mãozinha da criança que mexe "onde não deve", já que, pela dor, ela não voltaria a mexer. Ledo engano, como sabemos...

Entretanto, ainda que Thorndike esteja perdido no tempo, os castigos e prêmios continuam sendo manipulados por pais desavisados e professores mal formados. Mesmo Skinner, o grande teórico do behaviorismo, já havia questionado tal lei e a reformulado, mas a reprodução acrítica da experiência tende a predominar quando se abre mão de mais informações e conhecimentos. Nesse contexto, a avaliação escolar aparece reduzida a um instrumento destinado unicamente a definir os merecedores dos prêmios e das punições, sendo assim associada à exclusão, à punição e ao castigo.

Os certos e os errados assinalados de forma definitiva, sob uma pseudo-preocupação com a aprendizagem, integram uma distorção severa do sentido do avaliar, limitando-o ao sujeito avaliado, ao olhar sobre o já dado. No fundo,

o olhar avaliador busca a falha e despreza a conquista, o que foi conseguido, a perspectiva proativa. A função diagnóstica da avaliação se perde, sobra apenas sua face classificatória e excludente. Acredito que isso esteja melhorando nas escolas, mas muitos professores, pais e até alunos continuam acreditando que só há aprendizagem quando se reproduz exatamente o gabarito da prova. Fora isso, cabe a exclusão e o estigma, penalizando os inadequados pela coragem de desafiar o estabelecido ou pela "incompetência" em acompanhar os padrões.

De alguma forma, acabamos transferindo o terror e a submissão a esse ritual para as situações de trabalho, especialmente quando a avaliação ganha a centralidade que tem hoje no cenário empresarial. Seja como avaliadores, seja como avaliados, sabemos que a exclusão num mundo em que o desemprego é estrutural penaliza de forma assustadora, mesmo os mais competentes.

Nunca foi fácil avaliar pessoas. Nunca foi fácil sentir-se avaliado. Mas nunca foi tão necessário avaliar e cuidar da avaliação. Dentro desse complexo cenário, muito se poderia dizer. Entretanto, queremos destacar a seguir alguns pontos que nos parecem mais urgentes:

- \* o que é avaliação;
- \* avaliação como ferramenta de gestão;
- \* avaliação não é um momento isolado num ciclo anual;
- \* avaliação não é instrumento de manipulação de comportamentos.

## **O que é avaliar?**

Avaliar é analisar em relação a um contexto, um objetivo, um projeto, um plano. Não há como aprimorar qualquer processo sem avaliar. Nesse sentido, a avaliação é uma das mais poderosas ferramentas da gestão do negócio. Como diz Luckesi, avaliação é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão. Não há, portanto, decisão sem avaliação.

A principal função da avaliação deveria ser, portanto, a realimentação do processo, disponibilizando dados para o aprimoramento das práticas, para o planejamento das estratégias de negócios, para as decisões em todas as esferas, inclusive a humana. Nesse aspecto, é a avaliação dos desempenhos que vai apontar onde é preciso oferecer mais treinamento, onde é indicado redistribuir o tempo, onde cabe preparar melhor a liderança.

Assim, ao avaliar desempenhos não se objetiva premiar ou punir (in)competências, mas tomar decisões para a melhoria contínua do negócio. Reconhecimentos e recompensas não são o objetivo da avaliação, mas elementos de justiça que funcionam melhor, quanto melhor distribuírem os recursos disponíveis.

Podemos dizer que a leitura distorcida da avaliação como instrumento de controle de comportamentos ou de classificação está na raiz de grande parte

das dificuldades na prática avaliativa, especialmente no que se refere à avaliação dos desempenhos.

Habitados às cobranças dessa natureza, tendemos a misturar um pouco as dimensões do desempenho, deixando de analisar o produto do trabalho e focando no profissional ou em sua pessoa. É comum ouvirmos comentários como "você não sabe fazer nada direito", quando talvez fosse mais indicado mostrar que o relatório não havia sido adequadamente digitado e analisar as condições oferecidas para essa tarefa. Parece piada, mas já ouvi uma discussão entre um supervisor e um empregado prejudicado em seu reajuste salarial por "não trabalhar em equipe", item do questionário de "avaliação" criado pelo RH da empresa para todas as funções. Esse profissional, porém, respondia sozinho pelo turno da noite naquele setor! O pior é que a justificativa para o tal questionário padronizado era diminuir a subjetividade da avaliação.

Seja por avaliadores, seja por avaliados, a prática da avaliação é geralmente fonte de grande angústia, o que acaba contribuindo para que se restrinja a uma fase do trabalho, abandonada na fase seguinte. Aliás, na maioria dos casos, cada momento do cotidiano da empresa parece preso a si mesmo e a avaliação não é diferente disso. Essa espécie de "saco de pipocas" que compõe a vida corporativa é bastante útil para ocultar questões que se pretendem adiar e, se possível, não discutir jamais.

Bom exemplo do que chamo de "saco de pipocas" pode ser a situação de uma empresa, durante o evento de lançamento do projeto "funcionário do mês". Ao perguntar ao diretor por que a empresa havia decidido criar o projeto, a resposta foi: "achamos que pode melhorar o desempenho, porque vamos premiar o melhor e todo mundo vai querer o prêmio". Quando eu quis saber detalhes sobre os diferentes desempenhos, fui informada que não havia sido feito qualquer levantamento desses dados. Parecendo surpreendido, ele me confessou que não sabia se havia espaço para essa melhoria e até estranhou a pergunta, repetindo um chavão muito comum: "sempre se pode melhorar". Perguntei como pretendiam comparar os empregados de funções diversas e ele me disse que ainda não havia pensado nisso!

Então, indaguei sobre a inserção dessa iniciativa na política de RH e ele afirmou que não iam "embaralhar" as coisas. Para ele, que tinha tido a idéia numa lanchonete, no final de semana, o RH estava muito bem e era melhor não mexer nisso. O prêmio era apenas um incentivo, conforme acreditava.

Pode ser até que o prêmio criado por essa empresa funcione, como imagina meu amigo diretor. Talvez, o leitor conheça empresas em que projetos semelhantes foram bem recebidos. No entanto, podemos listar inúmeras outras nas quais a adoção de idéias, aparentemente bem intencionadas, acabou desembocando em competição predatória, em conflitos internos, em prejuízo de desempenhos e de produtividade. A questão que se impõe é clara: a gestão não pode ser submetida às leis do ensaio e erro. As pessoas não são recursos. Agem, criam, posicionam-se em relação ao todo e não às partes.

Não é difícil perceber que a integração dos diferentes esforços na direção do sucesso se torna muito mais efetiva, quando articulada e definida com base nos caracteres relevantes da realidade. Os indicadores dessa realidade, porém, só emergem num processo avaliativo: contínuo, permanente, orientado para o objetivo e pelo sentido organizacional.

Avaliar a qualidade de um produto, avaliar a eficácia de um instrumento ou de um novo equipamento, enfim, há muitas avaliações. A compreensão do sentido da avaliação e o aprimoramento de sua utilização quando o foco são os seres humanos, porém, são sonhos ainda por serem conquistados na maioria dos ambientes de trabalho. Entender as pessoas e suas relações em grupos compulsórios e situações profissionais exigem outras competências. Até para fazer questionários, conforme vimos.

Fonte: Por Hilda Alevato para o RH.com.br