

Existe a possibilidade de usar a Avaliação de Desempenho, no momento de redução de quadro de pessoal, sem causar um impacto negativo nos colaboradores e, sobretudo sem comprometer as futuras avaliações?

Elke Fernanda do Nascimento

Aluna do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas na UNI-RN, Natal/RN, Brasil

Alysson Regis

Mestre em Administração

INTRODUÇÃO

Todo processo de implantação de novas ferramentas administrativas em uma organização é um grande desafio, quase sempre demorado e de alto custo financeiro. Por isso, muitas empresas mantêm “o seu jeito de fazer as coisas” por períodos consideráveis. Entretanto, a mudança e a gestão de pessoas baseada em estratégias é requisito fundamental para se permanecer no mercado no contexto atual. Algumas organizações, principalmente as do setor alimentício, têm concorrentes que são bastante competitivos e apresentam respostas rápidas a todo tipo de situações. Como então uma companhia nesse setor poderia gerenciar seu capital intelectual de modo que pudesse identificar dentro do grupo aqueles que de fato agregam valor à equipe, ao gestor, à área e à empresa, independentemente do nível hierárquico gerando a “Prosperidade Empresarial”?

A WNS é a maior multinacional no setor de proteína animal do mundo e no ano de 2009 implantou a Avaliação de Desempenho (AVD) em todo o grupo. O grupo conta com mais de 54 unidades no Brasil e no Exterior

Diante de tamanho desafio, a diretora da área de Recursos Humanos (RH), Dilma e, o presidente da WNS, Lula decidiram pela mudança na área de Gestão de Pessoas. “se conseguirmos administrar a Avaliação de Desempenho de forma efetiva conseguiremos identificar aqueles que possuem o melhor DNA WNS, o nosso PO’s, “Puro de Origem”, disse a diretora.

Entretanto, Dilma tinha diante de si um grande dilema, a empresa necessitava reduzir seu quadro de pessoal num quantitativo de 10% e infelizmente essa demanda aconteceu no momento em que estavam executando a Avaliação de Desempenho em todas as unidades. Dilma deveria decidir se usaria ou não a AVD para conseguir chegar ao quantitativo solicitado. Diante da situação, a gestora fez a seguinte indagação: Como usarei a Avaliação de Desempenho, no momento em que necessito reduzir o quadro de pessoas, sem causar

um impacto negativo nos colaboradores e, sobretudo sem comprometer as futuras avaliações?

A primeira Avaliação de Desempenho foi implantada no segundo semestre de 2009 e a segunda foi realizada no primeiro semestre de 2010. Essa implantação aconteceu em todas as unidades do grupo como foi dito anteriormente. Entretanto, utilizaremos como amostra a unidade de Trindade - GO para a análise dos impactos da implantação.

ANTECEDENTES E CONTEXTO

A WNS foi constituída por empresas de capital nacional, nasceu na década de 50 na cidade de Trindade - GO, no centro-oeste brasileiro. Começou seu processo produtivo no ramo de casa de carnes e abatia 05 bois por dia, o que supria a necessidade de consumo da população local. Pouco tempo depois foi iniciada a construção de Brasília-DF – a nova capital do país, inaugurada em 1960 – para onde migrou um grande número de pessoas de todo o Brasil. A população cresceu muito com a transferência da Capital.

Atento aos novos cenários, o fundador da casa de carnes WNS percebeu o potencial da nova cidade. Resolveu ampliar seus negócios, adquirindo uma unidade frigorífica no entorno de Brasília. A franca expansão daquela área levou a empresa à rápida ampliação dos negócios e em pouco tempo conseguiram comprar mais uma unidade produtora, também nas mediações de Brasília.

Agora, com dois frigoríficos e um abate médio de 500 bois diários a WNS entendeu que era o momento de traçar um plano estratégico para participar do mercado em âmbito nacional. Foi quando alguns poucos contratos começaram a ser firmados com um cliente do estado do Rio de Janeiro, contribuindo para a expansão gradual da empresa.

Depois de sedimentar sua forte presença no mercado brasileiro a WNS viu a possibilidade de se internacionalizar. Investiu na alta profissionalização da equipe e no agregado tecnológico para levar o melhor da carne brasileira para o exterior. Hoje, tem clientes em mais de 100 países, entre os quais, Estados Unidos e União Européia, que consomem produtos da marca WNS.

Atuam nos segmentos de Alimentos, Agropecuária, Transportes, Indústria de Higiene e Limpeza, Treasury Center (Administração de Recursos Financeiros), dentre outros.

Conta atualmente com aproximadamente 222 mil colaboradores e seu faturamento anual gira em torno de 100 bilhões, superando a Vale do Rio Doce dentre outras.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como a WNS cresce rapidamente e a abertura de novas unidades é uma constante no grupo, houve a necessidade de ter colaboradores preparados para assumir postos táticos e

gerenciais no grupo. Entretanto, o método anteriormente realizado não respondia rapidamente as necessidades que a empresa demandava.

O depoimento de Dilma destaca essa constatação:

“no grupo, o plano de desenvolvimento de carreira e a Avaliação de Desempenho são retrógrados. Os padrões não são consistentes e os aumentos não são vinculados ao desempenho. Os dados ainda são dispostos em formulários preenchidos pelos supervisores de forma manual. Como também, não há um sistema de informações gerenciais que disponha esses dados com inteligência e que nos subsidie na tomada de decisão. Ademais, quando solicito ao RH perfis para concorrer a vagas táticas e gerenciais esse retorno é demorado e os relatórios são truncados”.

Diante do fato, Dilma ressaltou ainda:

“irei implantar o sistema de Avaliação de Desempenho “on-line”, essa será a solução para essas lacunas. Quero um programa que tenha como propósito o mapeamento do Capital Humano, que dê suporte a todas as tomadas de decisões referentes à retenção, promoção, realocação, expatriação, investimentos, desenvolvimento, capacitação, desligamentos e incrementos salariais. Que promova o trabalho em equipe, máxime a eficiência dos colaboradores e gere o desenvolvimento do nosso capital humano por meio de feedbacks transparentes e construtivos”.

A avaliação escolhida pela organização é do tipo 360 graus. Feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. Esse sistema é automatizado e baseado na Web. Cada funcionário-supervisor conecta-se ao sistema de computadores da empresa para preencher formulários de avaliação.

O sistema instrui os avaliadores sobre quando e como fazer suas avaliações, envia lembretes aos que estão atrasados e reúne as diferentes peças de informação. O sistema notifica os indivíduos para que façam essas avaliações. Quando funcionário e supervisor concluem o preenchimento, um relatório é automaticamente gerado no banco de dados da organização. Depois de realizada as etapas do preenchimento da avaliação, os avaliados recebem do seu superior imediato os resultados de forma impressa, de acordo com esses resultados, elaboram um plano de melhoria para o semestre que se inicia. Essas metas quando alcançadas são atreladas a remuneração variável.

A frequência da avaliação se dá com periodicidade semestral. Iniciando-se no mês de junho e o outro é realizado no período de Dezembro. Todos os colaboradores participam do preenchimento da avaliação e sua aplicação ocorre simultaneamente em todo grupo.

A AVD baseia-se em conceitos (**E, MS, S, NS, I, NA**). O critério utilizado na construção dos conceitos é a análise comportamental (subjetivo) mais o desempenho técnico (objetivo) dentro de seu ambiente profissional. No aspecto subjetivo são considerados: traços pessoais, postura, confiança, comprometimento, motivação e o jeito de ser da WNS (se o perfil dos avaliados está equivalente aos valores da empresa). No aspecto objetivo será considerado: o número de faltas, atrasos e a produtividade do colaborador. Segue a descrição dos conceitos da Avaliação:

Excelente (E): Excepcional para o resultado da Empresa; Excede e muito o perfil / extremamente eficiente; Ultrapassa todos os requisitos do perfil; Demonstra continuamente o maior nível de eficácia; Os objetivos foram significativamente ultrapassados; Surpreende.

Mais que satisfatório (MS): Desempenho superior ao padrão da Empresa; Excede o perfil / Muito eficiente; Atende a todos os requisitos do perfil e ultrapassam alguns; Quase sempre demonstra um alto nível de eficácia; Os objetivos foram ultrapassados.

Satisfatório (S): Desempenho esperado dentro do padrão da Empresa; Atende ao perfil / Eficiente; Atende aos requisitos do perfil com poucas áreas para desenvolver; Geralmente demonstra eficácia; Atingiu os objetivos.

Não Satisfatório (NS): Desempenho abaixo do padrão da Empresa; Abaixo do perfil / parcialmente eficiente; Não atende todos os requisitos do perfil e precisa largamente de ajuda para desenvolvimento; Os objetivos foram parcialmente atingidos.

Inaceitável (I): Desempenho inadequado ao padrão da Empresa; Não tem o perfil / ineficaz; Demonstra um perfil inadequado; Os objetivos não foram atingidos.

Não avaliado (NA): Fatores de Avaliação Inaplicáveis a Função (quando o colaborador é muito novo na função e o avaliador não se sente seguro para atribuir-lhe uma nota justa ou o avaliador não trabalha diretamente com o avaliado apesar de estarem no mesmo departamento).

O número de avaliações pode ir de apenas 10 e chegar até mais de 50. Para realizar a montagem dos grupos, a distribuição das células se dá entre colaboradores que se relacionam profissionalmente. O critério utilizado na atribuição de notas para cada célula é de no máximo 10% no conceito Excelente e 20% no conceito Mais que Satisfatório e o restante pode ser feito livremente. Isso para evitar vícios na avaliação.

As etapas da aplicação da Avaliação são: Sensibilização; Período para aplicação da AVD; Consolidação dos dados; Comitê Gestor; Divulgação Coletiva e Feedback. A sensibilização é uma etapa que tem como propósito a explicação detalhada de cada fase do processo da Avaliação de Desempenho, quais seus objetivos, seu método, seus conceitos, a importância da ferramenta, seu cronograma de execução e a abertura para as possíveis dúvidas. Já a etapa de Consolidação dos Dados é a fase posterior ao preenchimento de todas as avaliações, em que todas as informações do sistema de informação da AVD são

compiladas e transformadas em relatório. O Comitê Gestor é uma reunião na qual participam todos os gerentes (administrativos, recursos humanos, comercial, industrial) da unidade seu papel é moderar e assegurar a manutenção do equilíbrio dos julgamentos do atendimento aos padrões organizacionais e da constância do sistema. A Divulgação Coletiva é a fase em que será transmitida a nota da Avaliação de Desempenho de cada unidade, ou seja, as metas de desempenho da unidade e os resultados apurados no semestre, das quais deverão ser amplamente divulgadas pela empresa, inclusive no sítio eletrônico, permanecendo acessíveis a qualquer tempo. Por último, a etapa de Feedback é o momento em que cada supervisor entregará o relatório para seu subordinado, dando retorno sobre os pontos fortes e fracos encontrados e discutindo as metas para o próximo semestre.

SITUAÇÃO PROBLEMA

A unidade de Trindade - GO, conta com um quadro de funcionários em que 80% é da Indústria de Alimentos (linha de produção). O restante é distribuído entre as Áreas Administrativas, de Recursos Humanos e na Área Comercial. No momento em que a primeira AVD foi realizada, a Unidade tinha no seu quadro 1400 colaboradores ativos, e estava abrindo o segundo turno, ampliando o seu quadro orçado para 2100 vagas no total.

Depois que a etapa de aplicação foi realizada, a diretora Dilma convocou todas as gerências da área de RH, por videoconferência, e deu-lhes a seguinte notícia: “gestores, a empresa precisa reduzir o quadro de pessoal em 10% e utilizaremos o resultado da AVD para chegar nesse quantitativo. Dessa forma, todas as pessoas avaliadas no conceito **“Inaceitável (I)”** devem ser demitidas. Também gostaria de alinhar com os senhores (as) sobre a mudança do DNA da empresa, ele mudou. A partir de agora só os colaboradores que desempenham por três que trabalharão na organização, só os nossos PO’s (Puros de origem) servirão para permanecer na WNS. Esse será o novo conceito de DNA daqui em diante. Assim, todas as contratações e desligamentos devem ser pautados no nosso DNA. Além do mais, vocês terão o prazo de 20 dias a partir dessa reunião para realizar os desligamentos.

Diante da informação dos desligamentos a Analista de RH, Jussara, fez a seguinte indagação ao comitê gestor da unidade:

“como redução de quadro se ainda tenho que contratar 200 novos colaboradores para o segundo turno? Isso é um contrassenso. A demissão dos colaboradores “mal avaliados” impactará a produção e sobrecarregará os que trabalham na indústria. Além do mais, foi a primeira avaliação realizada na unidade e as pessoas, ainda, não estavam maduras para avaliar objetivamente seus pares e muitos cometeram erros de avaliação”.

Na unidade de Trindade - GO foram demitidos aproximadamente 100 colaboradores. Muitos deles foram desligados sem ter recebido o feedback de seus superiores.

A Analista de Recursos Humanos, Jussara, relata:

“O impacto dessa decisão ocasionou uma barreira na aplicação das futuras avaliações, pois colaboradores não queriam participar da próxima avaliação. Eles associavam a AVD a uma ferramenta utilizada pela alta diretoria com propósitos ocultos (de demitir pessoas)”.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

O caso para ensino relata uma situação real ocorrida na empresa WNS, do setor alimentício, e retrata a implantação da ferramenta estratégica de Avaliação de Desempenho em todo grupo. A realização da aplicação ocorreu nos seguintes períodos: A primeira avaliação aconteceu no segundo semestre de 2009 e a segunda no primeiro semestre de 2010. O relato é narrado sob o ponto de vista da Diretora de RH do grupo, Dilma, e do olhar da Analista de Recursos Humanos da unidade de Trindade - GO, Jussara. Abordam as etapas do processo, o contexto adverso em que ela foi aplicada, a frustração gerada nos colaboradores que participaram da primeira aplicação, a barreira criada nas futuras aplicações ocasionada pelo emparelhamento da aplicação da primeira AVD com o processo de redução de quadro. Este caso pode ser utilizado para discussão em salas de aula dos cursos de Graduação e/ou especialização em Administração, Psicologia, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Gestão Pública.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso enfatiza as principais dificuldades encontradas quando não se faz uma boa gestão na primeira aplicação de uma Avaliação de Desempenho na empresa e as barreiras que isso ocasiona.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) a visualização de vários cenários para diversas situações que lhes são apresentadas; 2) Conhecimentos acerca da Avaliação de Desempenho; 3) Verificar na prática a aplicação da Avaliação de Desempenho e os problemas que possam surgir nesse processo; 4) Descrever atitudes que podem atrapalhar o processo de Avaliação de Desempenho; 5) Entenderem a finalidade da Avaliação de Desempenho.

FONTES DOS DADOS

Esse caso relata uma situação real, em que as dificuldades aconteceram no ano de 2009 e 2010, numa empresa do setor alimentício. Os dados foram coletados por meio do relato da percepção de pessoas que vivenciaram a fase de implantação da primeira e segunda Avaliação de Desempenho. Para garantir o anonimato das informações, o nome da cidade, da empresa e dos participantes é fictício.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser utilizado para discussão em salas de aula dos cursos de Graduação e/ou especialização em Administração, Psicologia, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Gestão Pública. Sugere-se a leitura do caso em 30 minutos com a sala dividida em grupos. Terminado o tempo de leitura do estudo de caso e debate, o facilitador perguntará aos grupos quais as soluções encontradas para a situação em questão, abrindo o debate na sala.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO:

- 1) Com qual finalidade a Avaliação de Desempenho pode ser empregada nessa organização?
- 2) O que deve ser considerado como fator crítico de sucesso na implantação da AVD nessa empresa?
- 3) Quais os métodos mais utilizados de Avaliação de Desempenho e qual foi a escolhida pela organização?
- 4) Qual a importância do feedback? Qual a melhor maneira de fazê-lo?
- 5) Em sua opinião, o treinamento dos avaliadores na realização das avaliações gerará avaliações mais precisas do que avaliadores não treinados.
- 6) Quais os tipos de ERROS de avaliação podem acontecer quando os avaliadores não são treinados?
- 7) Em sua opinião, a decisão de desligar os colaboradores que obtiveram o conceito **“Inaceitável (I)”** foi uma conduta antiética?
- 8) Que tipo de solução, em sua opinião, seria a mais adequada para reduzir o quadro?

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão do caso, abordando a Avaliação de Desempenho no contexto organizacional, considerando a importância e finalidade da ferramenta, fatores críticos de sucesso, os tipos de Avaliação de Desempenho existentes, os erros de avaliação, o treinamento dos avaliadores, a importância do feedback dentre outros.

Finalidades e importância da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta que está inserida nas atividades da administração de Recursos Humanos e é usada para determinar até que ponto um empregado está realizando um trabalho com eficiência. Além do que, é um processo de avaliação e documentação do desempenho do corpo de funcionários para fazer um

juízo que leve a decisões em relação a treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração e seleção. (ROTHMANN, 2009).

Além disso, segundo Rothman (2009), diz que essa ferramenta é de fundamental importância para a organização no processo de feedback. Já que é, também, usada para proporcionar retornos sobre pontos fortes e fracos dos empregados, para distinguir entre os indivíduos, para alocar recompensas, para avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização (por exemplo, treinamento e desenvolvimento, alocar recompensas de modo eficaz) e criar um *paper trail* (dossiê) para documentar as razões de determinadas ações, como demitir um empregado.

Fatores críticos de sucesso para a implantação da Avaliação de Desempenho

Por outro lado, para que a implementação seja bem-sucedida a Administração de uma organização tem as seguintes responsabilidades em relação à avaliação do desempenho: deve ser comprometida e administrar ativamente o sistema de avaliação do desempenho; deve ligar o sistema à estratégia e política da organização e estabelecer objetivos específicos para o sistema; deve criar um clima voltado para o desempenho; deve manter uma abordagem participativa e motivacional dentre outros. (ROTHMANN, 2009).

Métodos de Avaliação de Desempenho

Quanto aos métodos de Avaliação de Desempenho, nota-se que são muitos, porém os mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, índices críticos e listas de verificação, avaliação 360 graus, avaliação participativa por objetivos (APPO) dentre outros. Cabe ressaltar que, avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares com as do seu pessoal. (CHIAVENATO, 2000).

Desse modo, levando em conta a cultura da organização, a WNS escolheu como método o do tipo 360 graus que se refere ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm de alguma forma interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. (CHIAVENATO, 2000).

A Avaliação de Desempenho manual gerava um grande impasse nas organizações. Por outro lado, o crescimento da tecnologia no curso da última década aumentou muito a viabilidade de se expandir a Avaliação de Desempenho. Para a WNS, a quantidade de dados envolvida na monitoração do desempenho era assombrosa, impondo limites práticos

à quantidade de informações que podem ser processadas. Uma das dificuldades com o feedback de 360 graus, por exemplo, era a logística de organização dessa enorme tarefa de avaliação. Cada gerente-alvo designa vários subordinados e vários colegas, para fazer uma auto-avaliação e obter a avaliação de seu supervisor. Esse processo pode representar nove ou mais avaliações por gerente; se houver 10.000 gerentes, existirão 80.000 avaliações para acompanhar e processar. É uma tarefa difícil e cara para ser executada manualmente por uma empresa. (SPECTOR, 2006)

Diante desse impasse a WNS utilizou o sistema de AVD automatizado e baseado na Web. Cada funcionário-supervisor conecta-se ao sistema de computadores da empresa para preencher formulários de avaliação. O sistema instrui os avaliadores sobre quando e como fazer suas avaliações, envia lembretes aos que estão atrasados e reúne as diferentes peças de informação. O sistema notifica os indivíduos para que façam essas avaliações. Quando funcionário e supervisor concluem o preenchimento, um relatório é automaticamente gerado no banco de dados da organização. (SPECTOR, 2006)

O Relatório de Feedback

Nesta etapa, depois de realizado o preenchimento das avaliações, os colaboradores recebem do seu superior imediato os resultados de forma impressa. De acordo a nota atribuída ao colaborador é elaborado um plano de melhoria para o semestre que se inicia. Essas metas quando alcançadas são atreladas a remuneração variável. (SPECTOR, 2006)

Em face disso, o relatório de feedback produz diferentes informações vindas de todos os lados. Proporciona, também, condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. Entretanto, como o avaliado recebe vários tipos de retornos, pode tornar-se vulnerável. Assim, é de fundamental importância que ele esteja bem preparado para ouvir posicionamentos negativos a cerca do seu desempenho. (CHIAVENATO, 2000).

A importância de se realizar o feedback

Outro ponto que é de fundamental importância para o êxito na Avaliação de Desempenho e não pode ser negligenciada é a realização efetiva do Feedback. Segundo Spector (2006), o Feedback tem o propósito de melhorar e manter o desempenho e as habilidades dos funcionários, eles precisam que seus supervisores lhes dêem feedback sobre seu desempenho no trabalho. Um dos mais importantes papéis dos supervisores é fornecer informações aos seus subordinados em relação ao que esperam deles e como atingir essas expectativas da melhor forma. Os colaboradores precisam saber quando estão apresentando bons resultados, de modo que possam mantê-lo, e quando não mostram desempenho satisfatório, para que modifiquem seu procedimento. Até mesmo os

funcionários que tiverem bom desempenho podem aproveitar os feedbacks recebidos para melhorá-lo. Esse retorno pode ser útil para explicar ao funcionário como aprimorar suas habilidades, a fim de conquistarem cargos mais elevados.

Da mesma forma, Robbins (2005), relata que: “Muitos executivos acham difícil fornecer feedback de desempenho. A solução é treiná-los para que passem informações construtivas a seus funcionários e os motivem a aprimorar seu desempenho. Durante esses encontros, o executivo deve agir como um conselheiro que oferece um feedback para orientar o desenvolvimento do funcionário, e não como um avaliador que julga os resultados do trabalho e do comportamento”.

Treinamento dos avaliadores

Da mesma forma, é de fundamental importância que seja feito o treinamento dos avaliadores, já que pesquisas demonstraram que os avaliadores treinados foram mais precisos nas avaliações que os não treinados (ROTHMAN, 2009 apud ARVERY, 1998, p. 225). Esse treinamento deve abordar vários assuntos, quais sejam, as técnicas usadas no sistema, a negociação dos objetivos e a comunicação dos padrões, aspectos de relações humanas, a preparação dos empregados para a avaliação do desempenho, o manejo dos problemas de Avaliação de Desempenho, as entrevistas de feedback, debate sobre o baixo desempenho com os trabalhadores, observação e registro das qualificações e classificação dos erros, dimensões e padrões de desempenho, associação do desempenho às recompensas e aspectos administrativos. Logo, todas as vicissitudes dessa ferramenta precisam de análise profunda e treinamento constante de todos envolvidos no processo para que sua eficiência e eficácia sejam alcançadas.

Erros de avaliação

Segundo Rothmann (2009), a tendenciosidade do avaliador é considerada um dos problemas associados à avaliação do desempenho. Rothman (2009) apud Mann (1996) resumem algumas das descobertas recentes da pesquisa em relação à parcialidade do avaliador: a) As classificações foram um reflexo das tendências globais dos avaliadores mais forte do que os fatores reais de desempenho. b) O apreço positivo dos supervisores em relação aos subordinados resulta em complacência e menor inclinação a punir o baixo desempenho. c) Os vícios de gênero e raça influenciam as classificações. Os homens são classificados como mais eficientes que as mulheres. Os negros e orientais são classificados como menos eficientes que os brancos.

Desse modo, podemos perceber que os erros de avaliação diminuem a confiabilidade, validade e utilidade do sistema de avaliação do desempenho. Portanto, os avaliadores devem ter consciência dos erros de avaliação. Por exemplo, os avaliadores podem cometer

erros como o efeito de halo, leniência ou similaridade, ou utilizar o processo com propósitos políticos. Eles podem, inconscientemente, superestimar a avaliação (leniência positiva), subestimar o desempenho (leniência negativa) ou permitir que o julgamento de uma característica afete indevidamente o julgamento de outra (o efeito halo). Alguns avaliadores tornam seus julgamentos tendenciosos por favorecer, inconscientemente, pessoas que tem qualidades ou traços semelhantes aos seus (erros de similaridade). E, evidentemente, existem aqueles que vêem o processo de avaliação como uma oportunidade política para abertamente recompensar ou punir funcionários. (ROBBINS, 2005). Vejam os erros mais comuns são relatados no Quadro em destaque:

Tabela 1: Os erros de avaliação mais comuns

Efeito halo	É a tendência em estender uma avaliação positiva (efeito de Halo) ou Negativa (efeito de Horn) de uma pessoa para todos os itens da avaliação, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores separadamente.
Tendência central	O avaliador tende a atribuir notas médias aos avaliados por medo ou insegurança.
Efeitos da complacência na avaliação	O avaliador classifica todos na extremidade positiva da escala de avaliação, independentemente dos níveis reais de desempenho.
Efeitos da avaliação rígida	O avaliador classifica todos abaixo do nível real de desempenho.
Efeitos de notícias recentes	Costuma-se destacar na memória do avaliador apenas os fatos mais recentes, tanto positivos quanto negativos do empregado.
Efeito do parecido comigo/diferente de mim	O avaliador costuma ser mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo. Seja pelas características profissionais, pelos interesses pessoais, pela formação na mesma faculdade ou por pertencer ao mesmo grupo social. O avaliador pode avaliar positivamente os empregados que são parecidos com ele e negativamente os que são diferentes.
Primeira impressão	Um avaliador forma uma impressão inicialmente positiva ou negativa do empregado e ignora qualquer informação subsequente que possa distorcer essa primeira impressão.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Redução de quadro no mesmo período da implantação da primeira Avaliação de Desempenho.

A empresa decidiu reduzir o quadro utilizando a primeira Avaliação de Desempenho nesse objetivo.

Porém, para que a Avaliação de Desempenho fosse bem-sucedida a Administração de uma organização deveria ser condizente com os objetivos propostos pela avaliação. Por outro lado, sabemos que a Avaliação de Desempenho também serve para subsidiar a tomada de decisão quanto ao desligamento do colaborador, não sendo de maneira alguma antiético o desligamento do colaborador adotando a ferramenta como suporte para a tomada de decisão no processo de redução. Entretanto, antes que os desligamentos fossem feitos, a organização deveria observar os seguintes passos: Na primeira avaliação se o funcionário estivesse enquadrado na categoria de inaceitável seria submetido ao processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, sob a responsabilidade da unidade de lotação. Caso obtivesse em duas avaliações individuais consecutivas o enquadramento inaceitável seria assegurado o processo de capacitação novamente. Já se ocorresse novamente na terceira avaliação o enquadramento na categoria inaceitável a empresa faria o desligamento do colaborador. Observar essas etapas seria uma boa idéia da empresa de fornecer assistência e aconselhamento aos seus funcionários cujo desempenho seja insatisfatório, mostrando que a organização fez todo o possível por eles antes de desligá-los. Eles entenderiam que a empresa utilizou critérios justos.

Deficiência no processo de comunicação

A unidade de Trindade - GO estava em fase de ampliação do quadro e mesmo assim reduziram o quadro de pessoal em 10% (dez por cento).

O corporativo deveria ter avaliado a redução de quadro conforme o contexto de cada unidade e não indiscriminadamente como foi feito. As peculiaridades enfrentadas por cada unidade deveriam ser observadas.

Falta de treinamento dos avaliadores

Observou-se que muitos avaliadores na primeira Avaliação de Desempenho atribuíram notas aos seus pares adotando critérios pessoais.

Neste sentido, é de extrema importância esperar o processo de amadurecimento dos atores envolvidos no processo com o fito de evitar erros de avaliação e, sobretudo não ocasionar desligamentos a partir de julgamentos subjetivos e pessoais.

Feedback efetivo

Na primeira Avaliação não houve a realização dos feedbacks.

A empresa precisa entender que os funcionários têm o direito de saber quando estão apresentando bom desempenho, como também quando não mostram desempenho satisfatório. Ademais, também precisam saber por que estão sendo desligados. Isso os ajudará a crescer profissionalmente e evitará o aparecimento do mesmo procedimento nos empregos futuros. Não realizar o feedback é um prejuízo ao processo de capacitação dos funcionários e, sobretudo uma falha irrefutável ao processo.

Redução do quadro

A redução do quadro no mesmo período da primeira aplicação da Avaliação de Desempenho ocasionou barreiras às futuras aplicações.

A empresa poderia ter feito a redução. Entretanto, poderia enxugado o quadro antes da primeira aplicação da Avaliação de Desempenho ou ter realizado os desligamentos depois do segundo processo de capacitação e desenvolvimento dos inaceitáveis. Assim, os futuros candidatos aos desligamentos perceberiam que a empresa os tratou com justiça e equidade.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas. 2000. p. 323-359

GRIFFIN, Ricky.W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática. 2006. p. 156-182.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p. 398-420.

ROTHMANN, I. ;COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. P. 215-233.

SPECTOR, P.. E. **Psicologia nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 111-150.