

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Terry Gillen

- **Analisa Situações e Problemas Relativos ao Trabalho**
- **Estabelece Objetivos e Eleva a Motivação**
- **Visa Maior Eficácia**





Tradução do *The Appraisal Discussion*  
originalmente publicada em 1995, em comum acordo  
com o *Institute of Personnel and Development*.  
© 1995 Terry Gillen

Direitos desta edição reservados à  
**Livraria Nobel S.A.**

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP  
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988  
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

*Coordenação editorial:* Clemente Raphael Mahl  
*Produção gráfica:* Mirian Cunha  
*Revisão:* I. Antonio e Daniel de Paiva Cazzoli  
*Capa:* João Lino Oliveira  
*Ícones:* Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães  
*Composição:* CompLaser Studio Gráfico  
*Impressão:* Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Gillen, Terry  
Avaliação de desempenho / Terry Gillen; tradução André M. Andrade. —  
São Paulo: Nobel, 2000.

Título original: *The Appraisal Discussion*.  
ISBN 85-213-1003-X

1. Administração de pessoal 2. Desempenho - Avaliação I. Título.

98-0217

CDD-658.3125

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Avaliação de desempenho: Pessoal: Administração de empresas 658.3125
2. Desempenho: Avaliação: Administração de pessoal: Empresas 658.3125

#### É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

**A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.**

**Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.**

**Entre em contato com:  
Central Nobel de Atendimento  
ao Consumidor  
Fone: (11) 3933-2800  
Fax: (11) 3931-3988  
End.: Rua da Balsa, 559  
São Paulo – CEP 02910-000  
Internet: [www.livrarianobel.com.br](http://www.livrarianobel.com.br)**

# Sumário

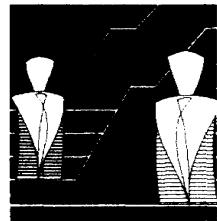
**capítulo 1**  
Avaliação, 7

**capítulo 2**  
Preparação, 12

**capítulo 3**  
O diálogo, 35

**capítulo 4**  
Conclusão –  
Reservando tempo para a avaliação, 60

**Leituras  
complementares, 62**



## capítulo 1

# Avaliação

As empresas empregam uma ampla gama de sistemas de avaliação. Alguns dos sistemas são conduzidos pelo gerente; em que o avaliador redige documentação e compartilha o resultado de seu trabalho com a pessoa que está sendo avaliada. Em outros, o papel do avaliador é o de ajudar a pessoa a avaliar a sua contribuição no desempenho da organização. Em algumas organizações, as avaliações são determinadas pelas implicações de remuneração por graus de desempenho. Em outra, de salários, as revisões de desempenho e de carreira são feitas em separado. Seja qual for a sua experiência em avaliação de desempenho, haverá uma constante – a eficácia da discussão de avaliação determina a eficácia de todo o sistema de avaliação. Afeta também a credibilidade do avaliador enquanto gerente e o desempenho da equipe do avaliador.

### A mudança no perfil da avaliação

A avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas.

Como administradores do processo, depositários das informações e usuários preferenciais da informação relativa às necessidades de treinamento e planejamento da sucessão, os departamentos de pessoal eram usualmente vistos como os ‘donos’ do sistema de avaliação. Os gerentes de linha, por inferência, desempenhavam o ritual anual em nome do departamento de pessoal.

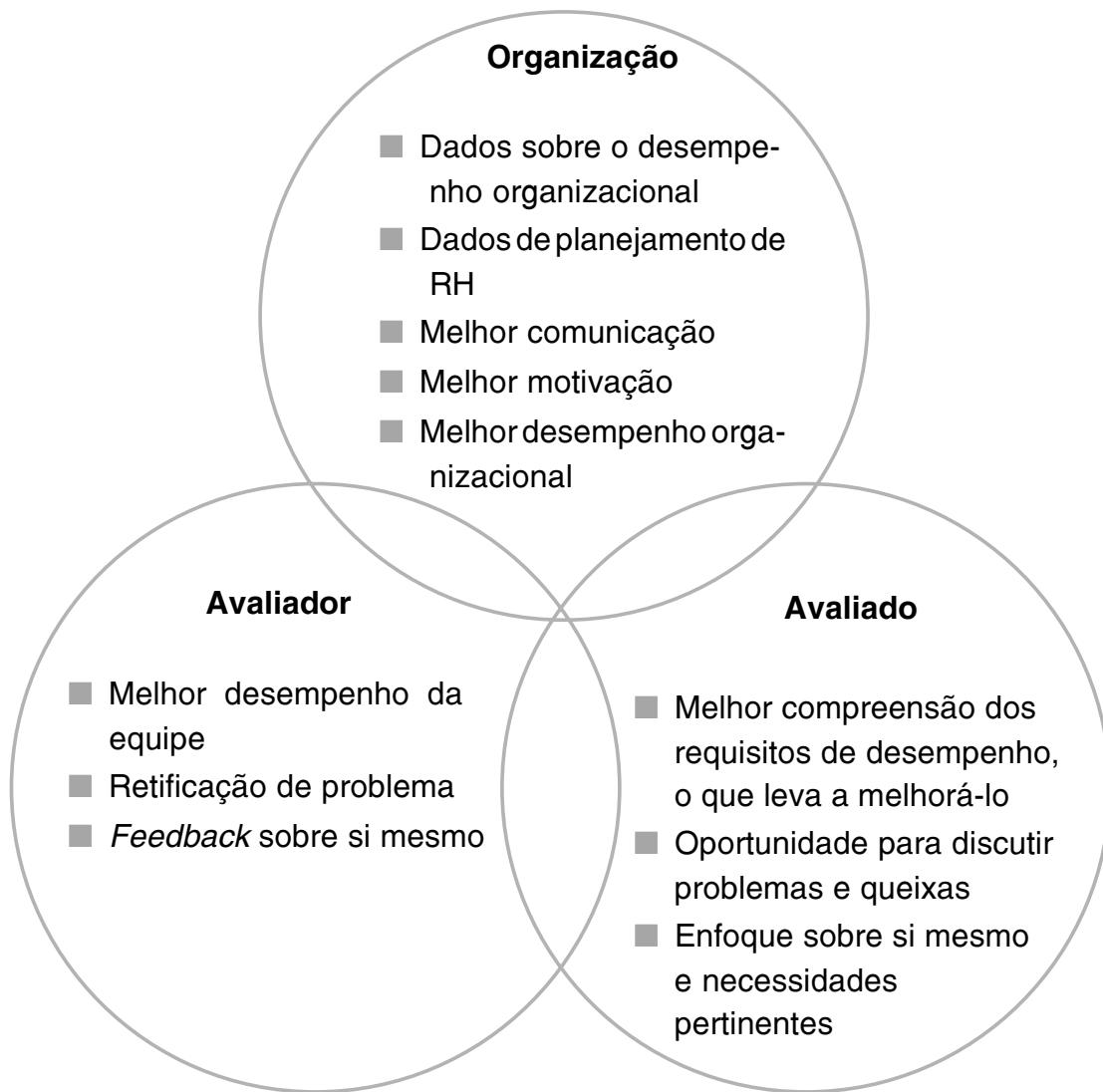
Nos anos 80 e 90 houve uma ênfase crescente relativa ao desempenho e, consequentemente, relativa à avaliação de desempenho. No Reino Unido, pelo menos, essa tendência manteve enfoque no desempenho, em função de recessões econômicas sucessivas da aplicação de filosofias comerciais ao setor público e da ampla adoção do PRP (desempenho relacionado ao pagamento).

As opiniões sobre os valores dos esquemas de avaliação variam. Poucas pessoas desprezariam esta excelente oportunidade para promover a discussão entre gerentes e suas equipes, ou para coletar dados valiosos. A avaliação tradicional, enquanto o repositório passivo das opiniões do avaliador, cada vez mais parece “coisa do passado”. Faz sentido, por tanto, considerar exatamente as razões pelas quais desejamos a avaliação.

## O propósito da avaliação

A avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários, conforme ilustrado na Figura 1. Dentre numerosos outros benefícios, a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore – o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. Esse é um ponto central no gerenciamento moderno.

Figura 1  
Benefícios e beneficiários da avaliação



## O propósito do gerenciamento

O gerenciamento existe para associar os funcionários aos resultados que precisam ser atingidos para que a organização possa alcançar sua meta. Atualmente, isso requer motivação. A motivação é um quadro

## Avaliação de desempenho

complexo mas, para a grande maioria das pessoas, há certas constantes: obtemos melhor desempenho quando nos sentimos bem sobre o que fazemos, e esse sentimento de satisfação é promovido através do reconhecimento, louvor, *feedback* positivo dos resultados, bons relacionamentos no trabalho, e assim por diante. A motivação também é necessária para a aprendizagem contínua. Juntas, são essenciais ao desempenho excelente. Mediante o encorajamento da motivação e a facilitação do aprendizado, qualquer pessoa pode progredir. O caminho mais simples para os gerentes seguirem, portanto, para conectar as pessoas aos resultados é:

- estabelecer objetivos avançados
- monitorar e proporcionar *feedback* positivo de desempenho
- identificar as formas com que o pessoal pode aprimorar o valor próprio nas tarefas diárias e, a longo prazo, para a organização, os benefícios que isso traz

Não se trata apenas de gerenciamento eficaz, mas de avaliação eficaz.

## Uma visão geral do conteúdo

Para ajudar a avaliar eficazmente, este livro:

- descreve os problemas tipicamente encontrados nas avaliações;
- mostra como preparar e dirigir uma discussão de avaliação de modo a que não somente se evitem os problemas como se extraia o máximo benefício do processo

O conteúdo da obra advém de minha experiência em projetar e dirigir programas especializados de avaliação ao longo dos anos. Neste período, ouvi avaliadores e os avaliados para descobrir as suas preocupações e frustrações com a avaliação, os problemas

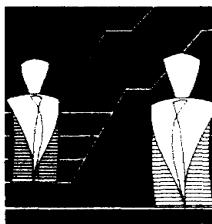
encontrados, e os resultados almejados. Também ouvi os pontos de vista dos gerentes “seniors” e especialistas em pessoal. Consciente ou inconscientemente, eles contribuíram para o que, espero, constitua a natureza prática deste livro que não pretende ser um tratado sobre a avaliação<sup>1</sup>. O livro aborda o assunto de forma abrangente do ponto de vista dos avaliadores, baseando-se no fato de que:

- as organizações precisam de muitos avaliadores mas freqüentemente os lançam ao trabalho com escasso treinamento – eles precisam verdadeiramente de ajuda;
- a avaliação tem o potencial de esgotar uma quantidade tremenda do tempo dos gerentes. O ideal, portanto, é os avaliadores despenderm seu tempo com conhecimento, gerando maior benefício a partir do processo de avaliação. Daí decorre o desejo de que este livro seja prático, útil, e de leitura rápida e fácil

Nota: Refiro-me a dois tipos de avaliação: a avaliação *formal*, que ainda é usualmente feita uma vez ao ano, sendo conduzida como parte da política da organização, e a avaliação rotineira ou informal, que é levada a efeito mais freqüentemente como sendo um assunto da competência do gerente e seu pessoal. Também faço uso do termo ‘gerente’ para qualquer pessoa responsável por outras, que a ela se reportam; dessa forma, incluem-se os executivos chefes, líderes jovens de equipes e todos os que são compreendidos entre esses dois extremos.

---

<sup>1</sup> Na minha opinião, o melhor livro da categoria é *Appraisal*, de Clive Fletcher, publicado pela IPD, 1993.



## capítulo 2

# Preparação

Reflita sobre os problemas com que poderá se deparar na avaliação. Há três problemas básicos:

**Percepções de avaliação.** Onde as pessoas vêem a avaliação como uma obrigação administrativa provavelmente lhe dedicam tempo e atenção insuficientes, experimentando desvantagens como discordâncias e relações tensas, e assim por diante.

**Colocando-se na posição de juiz.** Até certo ponto a avaliação requer um avaliador que proporcione *feedback* sobre o desempenho de subordinados. Em certos esquemas, isso é resumido a uma escala alfanumérica relativa ao desempenho geral do avaliado ao longo do ano. Por exemplo:

**Grau de desempenho 1** = Desempenho excepcional; excede os requisitos da função de forma significativa.

**Grau de desempenho 2** = Desempenho muito bom; excede os requisitos da função.

**Grau de desempenho 3** = Desempenho satisfatório; cumpre os requisitos da função.

**Grau de desempenho 4** = Insatisfatório; não perfaz os requisitos da função.

**Grau de desempenho 5** = Ruim; falha de forma significativa em cumprir os requisitos da função.

Enquanto em alguns casos o *feedback* ocorre através de uma conversa ao estilo do instrutor durante a qual os avaliadores ajudam os avaliados a medirem seu desempenho, a maior parte das vezes, porém, há o envolvimento de uma pessoa na posição de juiz. Esta tônica de “julgamento”, com freqüência, encoraja inadvertidamente duas partes a polarizarem as suas posições. Os avaliados ficam na defensiva. Os avaliadores, por sua vez, tendem a procurar por “áreas de melhoria”, pelo que torna-se fácil serem demasiado críticos.

Falta de envolvimento, levando à falta de direção. Muitos avaliadores permitem aos avaliados serem mais passivos durante todo o processo de avaliação. O resultado é que os avaliados ficam “no extremo de só receber” e isto faz com que surjam polarização de pontos de vista e dificuldades onde em princípio não deveriam existir.

Esses problemas podem ser evitados com a preparação adequada. Enquanto a maioria das coisas na vida torna-se mais fácil se nos preparamos para elas, na avaliação isso é duplamente importante. Primeiro, porque sem ela a avaliação nunca poderá ser tão eficaz como deveria e, em segundo lugar, porque toda preparação é virtualmente, uma prática gerencial benéfica. Assim, nesta seção irei mostrar como devemos preparar para a avaliação tão fácil e eficientemente quanto possível, mediante os seis passos que se seguem. Eles começam de uma forma ampla, com você e suas atitudes, e gradualmente tornam-se mais específicos, até que você esteja apto a preparar a logística de uma discussão individual.

## Passo 1 Prepare sua mente

Examine o panorama mental com o qual você aborda as avaliações. Você reflete sobre as conversas de avaliação como entrevistas ou como discussões? Se pensar nelas como entrevistas, provavelmente considerará a avaliação (e, consequentemente, o aprimoramento do desempenho) como algo que os gerentes fazem para o seu pessoal. Pensar nelas, porém, como discussões entre duas partes iguais seria muito mais positivo (embora não sejam “iguais” no que concerne à

## Avaliação de desempenho

estrutura organizacional, ambos compartilham de um interesse comum para obter um resultado satisfatório da discussão. Isto se atinge mais facilmente se a abordagem da discussão for feita entre iguais).

Ambos têm direitos na discussão. A Tabela 1 contém uma seleção de direitos para efeito de ilustração.

Na posição central desses direitos estão a honestidade e a precisão em dar *feedback*, e a boa vontade de um escutar outro. Isso só acontece quando avaliador e o avaliado estão em paridade na discussão.

Lembre-se, também, de que, como avaliador, você pode ter muitas avaliações a fazer, além de seus outros deveres. Do ponto de

**Tabela 1**  
**Direitos do avaliador e do avaliadado**

<b>Direitos do avaliador</b>	<b>Direitos do avaliado</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ dar <i>feedback</i> honesto e preciso</li><li>■ controlar o andamento geral e a direção da discussão</li><li>■ criticar construtivamente, admoestar ou disciplinar o avaliado, quando convier</li><li>■ ser ouvido e ter seus pontos de vista considerados</li><li>■ discordar do avaliado</li><li>■ esperar honestidade por parte do avaliado, dar instruções e fazer solicitações ao avaliado</li><li>■ receber a cooperação do avaliado</li><li>■ não ser “chantageado” pela reação do avaliado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ ter recebido suficiente tempo de preparo</li><li>■ ter um avaliador que reconheça seus próprios erros</li><li>■ receber tratamento justo e consistente</li><li>■ replicar às críticas</li><li>■ saber das razões e explicações sobre as opiniões do avaliador</li><li>■ criticar o avaliador</li><li>■ ser escutado</li><li>■ contar com a honestidade do avaliado</li><li>■ optar por não responder perguntas pessoais ou perguntas que não sejam razoáveis</li><li>■ sentir-se seguro no caso de uma discussão</li></ul>

vista de cada avaliado, contudo, a coisa é muito diferente. É a oportunidade que ele tem, às vezes uma vez por ano, de merecer sua completa atenção, discutindo nenhum outro assunto além dele próprio, o seu trabalho e futuro.

## Passo 2 Compreender o serviço

É aconselhável que você compreenda as funções do avaliado que está prestes a analisar. Isso pode parecer um tanto estranho para muitos avaliadores, mas considere os seguintes pontos:

- Ninguém comprehende tão bem a função como a pessoa que se dedica a ela; assim, a menos que você seja a pessoa que está processando os documentos, dando entrada nos dados, fazendo a manutenção das máquinas, satisfazendo o consumidor, tomando as decisões, ou concordando com os empréstimos, é seguro assumir que a sua compreensão da tarefa não é tão completa quanto a dela.
- Você também pode ter feito o serviço, mas a velocidade das mudanças na maioria das organizações, os efeitos da racionalização e as novas tecnologias fazem com que rapidamente as experiências possam ficar obsoletas.
- Os avaliados, muitas vezes, despendem mais tempo com outras pessoas (clientes, fornecedores, colegas ou gerentes de outros departamentos), além de seus avaliadores.

Em suma, não é possível avaliar o desempenho de alguém sem antes ter uma boa compreensão de seu trabalho e, no ambiente moderno, essa compreensão precisa ser reavivada. Uma forma eficaz para fazer isso é considerar o propósito do trabalho e as áreas de resultados-chave.

**O propósito da função.** Pensar no propósito da função de tal modo que seja, ao mesmo tempo, conciso e incisivo, é de grande valia, proporcionando um “teste ácido” da maioria dos aspectos de desempenho. Eis alguns exemplos: o gerente de engenharia de

## Avaliação de desempenho

manutenção, cujo propósito oficial de trabalho é promover um serviço de engenharia de manutenção eficiente e eficaz está ali presente, de fato, para manter a fábrica operando. A pessoa que dá assistência em informática cujo propósito oficial de trabalho é responder aos pedidos dos clientes nos horários programados e efetuar os reparos dentro do orçamento, alcançando um bom retorno quanto à satisfação do cliente, está ali para manter os clientes satisfeitos por fazermos a manutenção de seus equipamentos. O bibliotecário que cuida de uma antiga biblioteca de uma empresa às vésperas de uma revitalização pela busca de novos mercados pode ter como propósito oficial de trabalho o gerenciamento dessa biblioteca dentro de orçamentos aprovados, proporcionando um valioso serviço de informação aos departamentos, quando na verdade está ali para transformar a biblioteca inadequada em um centro de recursos de informação compatível com o nível do negócio.

Esse tipo de precisão poderá ajudá-lo a compreender a função, identificar os elementos essenciais do bom desempenho e rever o desempenho do responsável. Também ajuda os avaliados. Para eles, é como ganhar luz sobre a declaração de sua missão pessoal. Muitas declarações de propósitos de funções não são assim concisas, razão pela qual, quando perguntarmos se a um funcionário qual sua função, a maioria lhe responderá pelo nome com que são chamados (“sou assistente do atendimento ao consumidor”) ou pelo que fazem (“processo formulários de pedidos”). Eles não serão capazes de dizer o porquê de suas funções.

**As áreas de resultados-chave.** Uma vez especificado o propósito da função, fica mais fácil identificar as cinco ou seis áreas nas quais os resultados têm que ser atingidos no cumprimento do propósito da função. São as áreas de resultados-chave.

O nosso gerente de engenharia de manutenção, por exemplo, poderia ter KRAs<sup>1</sup> para as programações de manutenção, prazos de resposta, pessoal, orçamentos e desenvolvimento futuro. A nossa pessoa de informática poderia ter KRAs para tempos de resposta, satisfação do cliente, controle de custos, conhecimento técnico e imagem. Nossa bibliotecário poderia contar com KRAs pelo acervo, satisfação do usuário, orçamento, pessoal e desenvolvimento futuro.

---

<sup>1</sup> KRA - Key Result Area, ou seja, Área de Resultado-Chave.

Essa abordagem, visando compreender a tarefa apresenta um benefício tríplice. Primeiro, áreas tais como imagem, tempo de resposta e pessoal, se são chaves para o cumprimento do propósito da função, serão incluídas em vez de facilmente desconsideradas. Segundo, sendo a primeira parte uma abordagem de estabelecimento de objetivos, isto fará com que se identifiquem os objetivos 100% relevantes para a função, compreendendo todas as áreas relevantes. Em terceiro lugar, torna-se fácil estimar o desempenho praticado.

## Passo 3

### A estimativa do desempenho praticado

Estimar o desempenho praticado é a questão central da avaliação. A partir dessa estimativa é que os graus de desempenho (se o seu esquema os inclui), as necessidades de treinamento, os objetivos futuro, e, possivelmente, até mesmo o desenvolvimento das carreiras futuras poderão surgir. A sua habilidade de estimar acuradamente o desempenho, e comunicar essa estimativa também afetará o resultado da discussão de avaliação e sua credibilidade aos olhos do avaliado, de forma que faz sentido ter isto bem definido. Um importante aspecto de tê-lo como certo é a habilidade (e disposição) para evitar preconceito.

### Evitando preconceitos

O preconceito é um pouco como o iceberg proverbial sinalizando que a sua maior parte está submersa. O preconceito raramente é óbvio porque os responsáveis por ele conseguem encontrar justificativas “racionais” para explicá-lo, especialmente quando não estão conscientes de que são os culpados por nutri-los. Para ajudá-lo a evitar os preconceitos, na Tabela 2 descrevi os tipos principais.

## Avaliação de desempenho

**Tabela 2**  
**Principais tipos de preconceito e como evitá-los**

Principais tipos de preconceitos	Ação preventiva
<p><b>Chifres e auréola</b></p> <p>Alguém faz algo particularmente mal ou bem e permitimos que a impressão que tivemos na ocasião influencie, daí para a frente, o nosso julgamento sobre essa pessoa. Isto pode ser particularmente sutil, porque as definições de bom e mau podem ser muito pessoais, e na realidade podem ter uma relevância apenas secundária no desempenho.</p> <p><b>“Atualização”</b></p> <p>Permitir que eventos recentes prevaleçam sobre eventos menos recentes. Como na maioria das vezes, temos dificuldade de lembrar do que fizemos há duas semanas, como poderíamos dizer o que um dos membros do nosso pessoal estava fazendo há onze meses? Não é de admirar que os eventos recentes tenham maior peso em nossas mentes que os antigos. Contudo, algo que aconteceu há onze meses deve pesar tanto em nossa estimativa quanto o que aconteceu na semana passada.</p>	<p>Baseie a avaliação em desempenho real.</p> <p>Utilize registros de avaliações informais e regulares em vez de confiar na memória.</p>
	<i>(continua)</i>

**Principais tipos de preconceitos****Discriminação sexual e racial**

Um relatório publicado em 1992 pelo Instituto de Estudos de Mão-de-Obra pela Comissão de Oportunidades Iguais apontou o potencial dos avaliadores permitirem que o estereótipo de gênero influenciasse a sua estimativa de desempenho. Citou atributos, como a agressividade, sendo avaliados em maior grau nos homens do que nas mulheres e assim alterarem a percepção de desempenho. Outras fontes apontaram em direção a preocupações similares sobre o estereótipo racial, e até mesmo uma tendência de medir as pessoas fisicamente mais atraentes (de qualquer sexo) com mais genericidade do que os colegas menos atraentes!

**Preconceito de cultura organizacional**

O preconceito pode variar entre organizações. Em algumas, por exemplo, a excelência técnica é louvada; em outras, o comprometimento é medido durante longas horas.

Alguns gerentes louvam a iniciativa enquanto que outros reverenciam a obediência, e alguns prefeririam que cada novo funcionário fosse um clone deles mesmos. Vale a pena considerar a sua própria organização e os gostos e aversões de seu pessoal. Dessa forma, poderá começar a identificar suas próprias tendências preconceituosas e se precaver contra elas.

**Ação preventiva**

Baseie a avaliação no desempenho real contra critérios predeterminados.  
Questione seus próprios valores.

Baseie a avaliação no desempenho real contra critérios predeterminados.  
Questione seus próprios valores.

## Níveis de desempenho

Quer você use ou não no seu esquema graus de desempenho, pode ser útil, quando estiver medindo o desempenho, desenvolver linhas de pensamento compatíveis com os níveis de desempenho.

O conceito se baseia na premissa de que, na maioria das situações, alguns desempenhos estarão dentro da faixa esperada de execução do propósito da função, outros poderão excedê-lo e outros, ainda ficarão aquém do esperado. Os níveis de desempenho o ajudarão a identificar em que nível está e, se você determinar a descrição apropriada com antecedência, isso diminuirá a possibilidade de haver preconceito. Vamos considerar o nosso gerente de engenharia de manutenção como exemplo. Os seus níveis de desempenho poderão ser assim:

<i>Excede significativamente os requisitos da função.</i>	Atinge todos os objetivos e, ademais, desenvolve novos procedimentos e práticas de trabalho, economizando quantias consideráveis de dinheiro.
<i>Excede os requisitos da função.</i>	Desempenho melhor do que esperado em áreas-chave com tempo de resposta, estímulo do pessoal face às novas práticas de trabalho e controle de orçamento.
<i>Atende os requisitos da função.</i>	Atinge objetivos realistas em áreas-chave.
<i>Não atende os requisitos da função.</i>	O desempenho é aceitável na maioria das áreas, mas em nenhuma delas quanto a prazos de resposta, estímulo do pessoal e controle de orçamento.
<i>Falha de forma significativa no atendimento dos requisitos da função.</i>	“Subdesempenho” na maioria das áreas, com problemas inaceitáveis em planejamento programado, prazos de resposta, estímulo do pessoal e controle do orçamento.

Muitas dessas áreas poderiam ser quantificadas. O desempenho aceitável de orçamento poderia ser predefinido como +/- n por cento. O desempenho acima de certo nível poderia ser muito bom, enquanto que mais acima daquele nível como excepcional, e assim por diante. Algumas áreas não são facilmente quantificáveis, mas podem ser facilmente descritas, tal como a moral do pessoal em resposta a novas práticas de trabalho. Poderíamos esperar que os engenheiros de manutenção aceitassem as novas práticas de má vontade, com um efeito de curto prazo nos prazos de atendimento. Se eles se rebelam contra elas, poderíamos considerar isso como baixo desempenho por parte do gerente; e se eles iniciam uma ação industrial, poderíamos considerar como significativo subdesempenho pelo gerente. Encorajando os engenheiros a contribuírem para os novos procedimentos e na verdade a aceitá-los, por outro lado, poderia ser visto como significativamente acima do desempenho esperado por parte do gerente.

Os níveis de desempenho funcionam melhor quando as descrições de desempenho são acordadas com os funcionários bem antes de suas avaliações (digamos, na mesma ocasião em que os objetivos ficarem combinados e a revisões regulares daí em diante). Dessa forma, sabem qual desempenho é considerado como aceitável, quais áreas são consideradas como chaves, e a que devem dedicar mais atenção.

### Fatores de desempenho

Compreender a função analisando seu propósito e as áreas de resultados-chave, e estimar o desempenho por meio do exame dos níveis de desempenho poderão capacitá-lo a avaliar acuradamente o desempenho real de um funcionário. Isso tende a ser o fator mais importante, porque é a razão de ser da função, e assim o desempenho excelente é significativo e o fracasso tende a ser sério. Às vezes, pode ser fácil avaliar o desempenho, mas é usualmente muito complexo, porque a maioria das pessoas cumpre os requisitos da função em certas áreas, excede-as em algumas, e fica aquém do esperado em outras. Os avaliadores, portanto, têm que considerar todos os fatores relevantes. A seguir uma lista de tudo o que vale a pena considerar.

## Avaliação de desempenho

**Tabela 3**  
**Fatores de desempenho**

<b>Fatores de desempenho</b>	<b>Comentários</b>
<b>Pesos</b>	Alguns objetivos serão mais importantes que outros. Os aspectos de gerenciamento relacionados com o desenvolvimento, por exemplo, poderiam ser mais importantes que a manutenção do <i>status quo</i> . Os aspectos de uma função de um funcionário de escritório relativos à precisão poderiam ser mais importantes do que aqueles referentes ao padrão de vestuário. Os aspectos da função de uma linha de produção relativos à qualidade poderiam ser mais importantes do que aqueles referentes às habilidades de relacionamento interpessoal. Funções diferentes e situações de empresas requerem ênfases distintas, seja em integridade, criatividade, precauções ou liderança. Muito antes de se começar a avaliar o desempenho, é preciso ter consciência da importância relativa dos diferentes aspectos das exigências da função, não apenas para que a sua avaliação possa ser mais precisa, mas também para que você possa compartilhar aquela informação com o funcionário.
<b>Dificuldade</b>	Execução satisfatória contra objetivos difíceis é usualmente mais do que bom desempenho contra objetivos comparativamente fáceis. Por exemplo, pedir a um supervisor para implementar um procedimento novo e descomplicado será uma tarefa mais fácil do que implementar um novo procedimento que envolverá pessoal em novas escalas de serviço e demandará que outras seções assumam responsabilidades extras.
<b>Fatores externos</b>	Fatores externos podem tornar uma determinada realização mais ou menos bem-sucedida. Se um gerente de tecnologia da informação, por exemplo,

*(continua)*

implementar um novo sistema dentro de um prazo apertado a despeito da escassez de programadores, teria provavelmente se desempenhado muito bem. Um oficial administrativo de processamento de pedidos que processasse todos os pedidos dentro de prazos estabelecidos, a despeito de uma resposta sem precedentes a uma promoção de um produto, também teria se desempenhado muito bem.

**Circunstâncias atenuantes**

Poucos de nós conseguem separar totalmente a vida pessoal da profissional, de modo que certos problemas, como saúde precária, ou preocupações financeiras, podem ter um efeito prejudicial em nosso desempenho no trabalho. Fazer concessões para tais circunstâncias ao avaliar o desempenho, ou simplesmente proceder ao registro como causa de desempenho ruim, dependerá do costume e da prática da sua organização. Seja como for, você precisa estar consciente de tais problemas.

***Fatores de desempenho geral***

Geralmente esperamos que as pessoas motivem a si mesmas, comuniquem-se, e trabalhem eficientemente, apresentem certos padrões de comportamento, de vestuário, de cumprimento de prazos, etc. Esperamos que tomem decisões e resolvam problemas em seu nível de responsabilidade. Também esperamos que sigam os procedimentos, usem o bom senso e a iniciativa quando necessário. Esperamos, ainda, energia e empenho. Ao avaliar o desempenho de alguém, você provavelmente terá que considerar também esses fatores de desempenho geral.

## Passo 4

### Considere as necessidades de treinamento e desenvolvimento

Houve época em que, se alguém precisasse de treinamento, a solução seria simplesmente mandá-lo para um curso. Hoje em dia, os

gerentes eficazes tendem a pensar sobre uma gama muito mais ampla de experiências de aprendizado.

## O seu enfoque

Um enfoque útil ao considerar as necessidades de treinamento é observar as necessidades diárias e as de longo prazo.

- As necessidades cotidianas dizem respeito à melhoria do valor de alguém na sua função atual reformulando uma área-problema, ou aprimorando suas habilidades. O período de tempo geralmente é curto – dias, semanas ou meses.
- As necessidades de longo prazo se referem à melhoria do valor de alguém para a organização. O período de tempo geralmente é longo – meses ou anos.

O denominador comum é melhorar o valor de alguém, e assim vamos examinar esse conceito em seguida.

Ao pensar em valor agregado, as pessoas freqüentemente citam atividades como trabalhar com menos supervisão, adquirir uma competência especial em algo, assumir mais responsabilidades, dirigir, desenvolver outros grupos de trabalho gerenciando um projeto, inovar, alargar a esfera de influência além das fronteiras organizacionais, aumentar a influência sobre áreas maiores e/ou sobre períodos de tempo mais longos, ou tomar decisões maiores e mais complexas. Há muitas oportunidades de aprendizagem ocorrendo naturalmente, sobre as quais se pode capitalizar. Eis apenas alguns exemplos.

- Envolver-se numa equipe de projeto resulta em maior conhecimento sobre um assunto.
- Liderar a equipe de projeto proporciona experiência de gerenciamento de pessoas.

- Participar de negociações de contratos proporciona conhecimento legal, habilidades de negociação, habilidades com as pessoas e compreensão de soluções mais amplas.
- Ensinar outras pessoas proporciona melhor compreensão sobre um assunto quanto às habilidades das pessoas.
- Reparar erros proporciona habilidades de investigação e solução de problemas.

Se acrescentarmos a essas oportunidades de aprendizagem outras como cursos, aulas noturnas, leitura, e formas de auto-aprendizagem, como programas audio visuais, pode-se ter uma ampla gama de alternativas.

O elo perdido. Há uma última coisa que se pode fazer para ajudar no desenvolvimento de seu pessoal, ou seja, oferecer treinamento. Instruir.

- é barato, fácil, agradável e satisfatório
- encoraja o pessoal a aceitar a responsabilidade pelo que estão fazendo e pelas consequências de seus atos
- melhora a habilidade, adaptabilidade e a competência da equipe.

Acima de tudo, é o processo que faz as outras experiências de aprendizagem realmente funcionarem, relacionando o que foi aprendido às práticas no local de trabalho.

## Passo 5 Considere a discussão

A discussão é crítica no processo de avaliação. Não apenas é a parte mais evidente do processo, mas também o momento em que as emoções podem aflorar, e as habilidades de comunicação pessoal podem ser testadas ao extremo. Se você não se preparar, a discussão

pode não dar certo e prejudicar todo o processo, desmotivando o avaliado, perturbar a sua relação de trabalho e enfraquecendo a sua credibilidade.

Há três fases críticas em uma discussão de avaliação – a abertura, o tratamento das “pontinhas traiçoeiras” e o encerramento. Consideremos uma de cada vez.

### A abertura

Em qualquer discussão, a abertura coloca expectativas na mente da outra pessoa quanto a que espécie de discussão será e como provavelmente se desdobrará. A este respeito, a maioria dos avaliadores é instruída a “pôr o avaliado à vontade” nos primeiros minutos da discussão, e isso é freqüentemente interpretado como dois minutos de conversa descontraída sobre o clima, a ida ao trabalho de manhã, ou a saúde da família do funcionário. Todos os avaliados com quem tenho falado consideram esse momento de “relaxamento” como estressante, não apropriado e falso. (Tendo dito isso, pode haver ocasiões em que uma conversa assim seja apropriada. Se, por exemplo, o avaliado fez uma viagem longa para chegar ao local da reunião, seria polido perguntar sobre a viagem; se você os vê raramente, seria de se esperar que colocassem questões corriqueiras em dia antes de começar a discussão de avaliação.)

Assim, o que você deveria fazer? Bem, pense no assunto do ponto de vista dos avaliados. Eles querem saber sobre o propósito da reunião, qual será o resultado e como você quer conduzi-la. Saber a resposta a essas questões e logo ser envolvido no andamento da reunião é a forma mais rápida para a maioria dos avaliados relaxar.

Há características de uma abertura eficaz que vale a pena enfatizar.

■ O avaliado é envolvido nos primeiros minutos. Se você os envolver muito cedo, estará sinalizando que espera um avaliado participativo. Recomendo envolvê-los nos primeiros cinco segundos. Por exemplo, “Obrigado por ter vindo. Completou a preparação que discutimos?”

- O envolvimento trata o avaliado respeitosamente. As questões são válidas e fáceis de responder. Por exemplo, “Gostaria que eu repassasse o propósito da discussão e como acho que devemos prosseguir?”
- As questões também foram úteis. Não faz sentido algum conduzir a discussão como se o avaliado estivesse completamente preparado se não completou ainda a sua preparação. A pergunta “Há algo que lhe tenha causado apreensão e sobre a qual deseje conversar antes de mais nada?” é muito útil. Não faz sentido conduzir a reunião na ordem que você preferir, se o avaliado tem um ponto crucial que queira discutir; você não terá a atenção dele enquanto não chegar àquele ponto.
- Recomendo evitar as perguntas tradicionais do avaliador, “O que pensa sobre o andamento do trabalho no ano passado?” Essa pergunta é tão despropositadamente ampla nessa fase da discussão que poucas vezes merece qualquer outra resposta além de um “tudo bem” na defensiva, e como tal, sem qualquer valor.

## As potenciais “pontinhas traiçoeiras”

Como os pontos de vista do avaliado se comparam com os seus em questões como desempenho total, áreas em que o desempenho tenha sido melhor ou pior do que o esperado, as razões de quaisquer variações, circunstâncias atenuantes, forças e fraquezas, necessidades de desenvolvimento, expectativas de promoções, etc.? Há áreas de discordância potencial? Se há, podem muito bem ganhar importância amplificada na mente do avaliado devido ao significado das avaliações formais. Assim, ao se preparar para as “pontinhas traiçoeiras”, vale a pena perguntar-se que tipo de discussão terá pela frente.

As discussões de avaliação têm a tendência de incorporar outros tipos de discussão. Eis um exemplo. Imagine que esteja dando ao avaliado um feedback de desempenho fraco. Explorando a questão, você descobre que a razão do mau desempenho é uma atitude negativa. Você pode decidir que a melhor forma de ação será desviar a discussão para o “modo disciplinar”. Se, por outro lado, a sua

## Avaliação de desempenho

exploração revela uma circunstância atenuante relativa a um problema pessoal, pode decidir desviar a discussão para o “modo de aconselhamento”. Alternativamente, a causa do problema pode ser um deficit de habilidade, caso em que decide desviar a discussão para o “modo de instrução”. Durante uma discussão de avaliação, pode-se alternar os “modos” diversas vezes, do objeto da discussão e, na maioria das vezes alternar os modos é a forma de encarar as “pontinhas traiçoeiras”. Em sua preparação, será útil fazer um ensaio mental.

Um ensaio mental é quando se exercita a capacidade de visualização do seu cérebro para “experimentar” uma situação mentalmente. Você pode usá-lo de duas maneiras: para praticar sua fala, e como lidará com as “pontinhas traiçoeiras” da discussão. Isso pode ser extremamente valioso, porque é virtualmente tão bom quanto experimentar uma roupa nova.

É durante essas “pontinhas” que precisamos prestar particular atenção à terminologia que usamos. Como a ansiedade pode aumentar um pouco, a cena é montada para os problemas relacionados com o *discurso de avaliação!*

## O que é conversa de avaliação?

A conversa de avaliação é a terminologia formal/esperada na qual incorremos inadvertidamente durante as avaliações. Pode estar escrita em formulários de avaliação ou dirigidas pessoalmente. O problema com ela é que prejudica o que queremos dizer, faz-nos soar inadequadamente formais, e em casos extremos, chegará mesmo a antagonizar o avaliado. Podemos ser culpados disso quando estivermos escrevendo o documento de avaliação, e também pessoalmente durante a discussão. Eis alguns exemplos, retirados da documentação de avaliação.

- O Sr. Smith é um valioso patrimônio do departamento.
- A Senhorita Jones prestou uma contribuição útil.
- A Senhorita Wise prestou uma forte contribuição aos projetos em que trabalhou.

- De forma geral, o Senhor Brown foi bem-sucedido.

Teria sido melhor ter escrito algo mais descriptivo, como:

- A Senhorita Price completou todos os projetos dentro dos prazos e do orçamento. Ela tem sido particularmente bem-sucedida em produzir resultados que, pela primeira vez, lançaram dúvidas sobre os limites de segurança adotados pelo cliente.
- O Senhor Jonstone está trabalhando numa área complexa em que existe uma pressão permanente. A despeito disso, sua qualidade é consistentemente alta, evidenciada pela sua programação do projeto AGR.
- Embora a Senhorita Patel esteja fazendo parte desse serviço pela primeira vez, rapidamente dominou os pontos essenciais e produziu um trabalho que mereceu relatórios positivos do cliente.

Eis alguns exemplos de discurso pessoal.

- Uso persistente do “nós senhorial”. Algumas vezes isso pode ser um traço específico da cultura da organização. Pode também ser favorecido por ampla burocracia – e por gerentes que não têm coragem de assumir suas próprias convicções. Seu efeito é enfatizar a distância entre o gerente e o avaliado e dar a entender que o gerente está inseguro de seu território. É muito melhor dizer “eu” quando significar “eu”, reservando “nós” para quando estiver incluindo o avaliado.
- Usando palavras e frases “esfarrapadas”. Palavras como “média” e “satisfatório” freqüentemente escapam durante as discussões de avaliação. Podem até ser acuradas, mas ninguém gosta de ouvir que são satisfatórios ou estão na média. Como tal, essas palavras não servem a nenhum propósito útil, e provavelmente antagonizarão o avaliado.
- Inflando o argumento. Dizer a alguém que o seu desempenho tem sido abaixo dos níveis esperados pode ser um bocado opressivo

para os nervos. Alguns avaliadores se sentem melhor tentando inflar o caso. Assim, uma deficiência de 10% se transforma em “Um desempenho totalmente inaceitável”; um objetivo não atingido se torna “completamente desapontador”, e assim por diante. De novo, tal terminologia serve para antagonizar e não para persuadir.

■ Usando linguagem paternal. Quando os pais falam com seus filhos freqüentemente o fazem de uma forma autoritária. “Prefiro que você faça isso dessa forma” se torna “Você tem que fazer isso dessa forma”; “Como se sentiria se eu lhe sugerisse....” se transforma em “O que você precisa fazer é....”. As sugestões soam como ordens e são caracterizadas por imperativos como “deve”, “precisa”, “não pode” etc. As crianças não gostam que lhes falem dessa forma e os adultos certamente odeiam isso; contudo, é uma forma comum dos gerentes procurarem afirmar sua autoridade. Mais uma vez, isso serve para despertar antagonismos.

Portanto, quando tentar tornar sua terminologia, eficaz a regra é muito simples – seja descriptivo em vez de analítico, no que disser e escrever.

## A conclusão

Há dois pontos a observar a respeito do encerramento eficaz de uma conversa de avaliação. Primeiro, quer tenha durado meia hora ou meio dia, precisa de um recapitulação. Você terá tratado de muitos assuntos, assim retome os pontos principais, enfatizando os acordos e as ações que são necessárias, quem vai fazer o que e quando.

Pedir ao avaliado para resumir a discussão revela se as impressões de cada um diferem, oferecendo-lhe uma oportunidade imediata de corrigir quaisquer diferenças. É também uma forma adicional de envolver o avaliado na discussão.

Em segundo lugar, pode ser muito produtivo perguntar ao avaliado como ele se sente a respeito da discussão, motivando-o, se necessário, a respeito de quaisquer “pontinhas traiçoeiras”. Recomendo essa iniciativa porque se houver restado algum problema,

é melhor descobri-lo logo, de forma que você possa resolvê-lo ali. O fato de você ter perguntado também é um gesto positivo para o avaliado, melhorando o seu relacionamento com ele.

## Passo 6 Organize a logística

Pode ser surpreendentemente fácil negligenciar alguns nas provisões logísticas que você precisa tomar, de modo que aqui está uma lista dos pontos mínimos que exigirão a sua atenção.

### Dê ao avaliado atenção adequada

O que é “adequado” dependerá das circunstâncias, da freqüência das avaliações de rotina, da complexidade da situação do avaliado, da antecedência com que os encontros forem marcados, da distância que tiver o avaliado que viajar para comparecer ao encontro, etc. Um oficial administrativo cujo desempenho você revê regularmente pode ser notificado com antecedência de apenas dois ou três dias; um gerente cuja função envolva longas viagens internacionais pode requerer uma notificação de duas a três semanas.

### Programe sua própria preparação

Quais preparativos precisa fazer? Que informação necessitará e onde poderá encontrá-la? Isso depende da função do avaliado. No mínimo, provavelmente terá que consultar arquivos, conferir dados e cada vez mais, terá que conversar com pessoas para receber *feedback* de seus clientes internos e externos, colegas de trabalho, outros membros da equipe, outros gerentes para quem ele tenha trabalhando, o pessoal que ele supervisiona, etc. Isso não é “espiar”. É a sua tentativa genuína de dar a ele um *feedback* de qualidade, o mais acurado e

## Avaliação de desempenho

completo possível. A “avaliação de 360 graus” como é chamada, é uma tendência crescente e valiosa.

Não há atalhos para as boas preparações; generoso consigo mesmo e imparcial com o avaliado, e programe sua agenda, para lhe dar tempo suficiente. Finalmente, lembre-se de que um dos benefícios das avaliações informais freqüentes é que sua preparação para as avaliações formais/anuais é muito mais rápida e fácil do que seria de outra forma.

### Identifique e reserve um local conveniente

As avaliações necessitam de um local privado, quieto e, preferivelmente neutro como uma sala de reunião ou um escritório vazio. Faça a sua reserva (anote em sua agenda), para o dobro do tempo que a discussão deverá levar. Dessa forma, se a discussão tomar mais tempo, você não sofrerá pressão para abreviá-la. Desvie os telefonemas e afixe na porta um cartaz simpático pedindo para não ser perturbado. Finalmente, se tiver que optar entre o seu escritório ou o do avaliado, escolha o do avaliado; pode ser um gesto proveitoso.

### Tenha as informações relevantes à mão

Tanto você quanto o avaliado desejam que a sua opinião e seus comentários tenham credibilidade e sejam proveitosos; assim, seja capaz de se referir a dados relevantes, especialmente sobre questões controversas.

### O questionário de auto-avaliação

Agora, responda às seguintes questões. Avaliando-se com notas de 1 a 5, você pode destacar as áreas de preparação da avaliação para as

quais precisará dar maior atenção. Quanto mais baixa a pontuação, mais atenção a área exigirá.

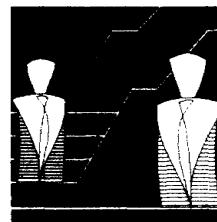
1 Consulte: *O gerente como líder e orientador*, de Eric Parsloe, publicado pela Nobel, 2000.

### Questionário de auto-avaliação Preparação

1. Como se sente sobre as avaliações?	<i>Não gosta delas</i>	1 2 3 4 5	<i>De forma muito positiva</i>
2. Em que medida você usa um sistema por áreas de resultado-chave (ou similar) para a compreender as funções que está avaliando?	<i>Nunca</i>	1 2 3 4 5	<i>Todo o tempo</i>
3. Em que medida você pode ser preconceituoso na sua avaliação de desempenho (mesmo que inadvertidamente)?	<i>Muito</i>	1 2 3 4 5	<i>Absolutamente nunca</i>
4. Você examina durante o ano com o seu pessoal as descrições detalhadas de níveis de desempenho?	<i>Nunca</i>	1 2 3 4 5	<i>Sempre</i>
5. Usa níveis de desempenho como guia para o desenvolvimento do pessoal?	<i>Nunca</i>	1 2 3 4 5	<i>Sempre</i>
6. Até que ponto identifica, usa e comunica ao pessoal os fatores de desempenho adicionais?	<i>Nunca</i>	1 2 3 4 5	<i>Completamente</i> <i>(continua)</i>

## Avaliação de desempenho

7. Usa o conceito de valor agregado para identificar oportunidades de desenvolvimento?	<i>Nunca</i>	1 2 3 4 5	<i>Sempre</i>
8. Em que medida usa experiências de aprendizagem diferenciadas para desenvolver o seu pessoal?	<i>Não uso</i>	1 2 3 4 5	<i>Extensivamente</i>
9. Em que medida foi treinado em técnicas de instrução e qual o uso que faz delas?	<i>Nunca</i>	1 2 3 4 5	<i>Constantemente</i>
10. Até que ponto segue essas diretrizes ao se preparar para as discussões de avaliação e organizar a logística?	<i>Não sigo</i>	1 2 3 4 5	<i>Totalmente</i>



## capítulo 3

# O diálogo

Este capítulo se divide em duas partes. Na primeira, descrevo as cinco características do diálogo de avaliação eficaz e, na segunda, estão listadas as respostas a quatorze questões técnicas que me perguntam sobre avaliação. Assim, ao final do capítulo, você terá uma boa e prática compreensão de como conduzir a discussão quando estiver frente a frente com o avaliado.

### Características de um entendimento eficaz de avaliação

Eis as cinco características de um entendimento eficaz de avaliação.

#### 1. *Começar na hora marcada*

Os avaliadores que chegam atrasados a um diálogo de avaliação estão transmitindo um sinal claro e descortês ao avaliado sobre a importância relativa da discussão. Ser pontual é a sua forma de dizer ao avaliado que tanto ele quanto a discussão são importantes.

#### 2. *O impacto visual imediato é positivo*

Você tem apenas uma oportunidade de produzir uma primeira impressão, de forma que precisa fazê-lo certo. Você deve parecer estar preparado para a avaliação. Isso significa fazer contato visual

com o avaliado, dar-lhe as boas-vindas, e ter uma mesa arrumada que sinalize “estou pronto e aguardando, preparado, e você tem toda a minha atenção”.

### *3. O entendimento é descontraído, mas em nível dos assuntos de negócios*

Os bons avaliadores tendem a proporcionar juntos o que os avaliadores mediocres consideram como mutuamente exclusivo, como a discussão ser tanto descontraída, como tratada em nível dos assuntos de negócios.

Há seis segredos para fazer um diálogo de avaliação descontraída em nível de negócio, alguns dos quais foram tratados nos capítulos anteriores. Quando forem repetidos, a referência será apenas um lembrete.

**Tenha o estilo certo.** Em algumas questões (por exemplo, padrões de desempenho ou de segurança), você pode ter que ser inflexível, mas, de forma geral, você e o avaliado são partes equivalentes no diálogo, de modo que você deve buscar a concordância em vez da imposição, e estar preparado para transigir em questões que não sejam críticas.

**Envolva o avaliado no diálogo – desde o início!** O questionamento aberto é a forma mais fácil e mais eficaz de envolver o avaliado (há mais sobre isso adiante). Você saberá se está na direção certa quando a proporção das falas estiver a favor do avaliado.

**Seja aberto e honesto.** É fácil ser menos do que direto quando se teme que o que se deseja dizer possa prejudicar a relação de trabalho. Na minha experiência, contudo, o problema está em geral no modo como a mensagem é transmitida, e não na mensagem propriamente dita. Adiante haverá mais sobre este assunto.

**Use uma linguagem precisa, em vez de um discurso de avaliação.** Quando descrever o desempenho, você terá mais credibilidade se for descritivo, em vez avaliador, – e preciso, em vez de vago.

**Fique calmo.** As avaliações eficazes levantam questões reais, e as questões reais podem ser às vezes desconfortáveis de discutir (especialmente se surgem como uma surpresa para o avaliado – mais

uma razão para manter as avaliações informais regulares). Uma reação comum à crítica, por exemplo, é o contra-ataque. Assim, se criticar o avaliado, e o avaliado contra-atacar, e você contra-contratacar, a conversação resvala para uma espiral descendente. Eis um exemplo:

- Você ficou muito fora da marca desse objetivo.
- Era um objetivo difícil demais.
- Todos nós temos objetivos difíceis.
- Sim, mas nem todos temos um elemento da equipe numa licença de saúde de longo prazo.
  - Mas se você tinha problemas deveria ter pedido minha ajuda.
  - Se você pelo menos estivesse por perto mais freqüentemente, eu teria tido alguém a quem pedir socorro.
  - Eu também tenho os meus problemas, você sabe. Alguma vez já trabalhou diretamente com um executivo que o trata como um assistente pessoal?

O foco nessa discussão se deslocou do baixo desempenho do avaliado para os problemas do avaliador com o executivo-chefe – tudo porque o avaliador não permaneceu calmo e emocionalmente controlado. Se tivesse ficado impassível, a conversa poderia ter prosseguido como adiante. Ao ler essa versão, imagine o avaliado ficando cada vez mais esquentado, e o avaliador se mantendo calmo. Observe como o avaliador permanece impassível, reconhecendo o que o avaliado diz e descobrindo outras informações relevantes. Ele resiste firmemente à tentação de defender-se ou contra-atacar.

- A execução desse objetivo ficou 25% abaixo do que havíamos combinado. Por que isso acontece?
  - Era um objetivo difícil demais.
  - Era mesmo difícil. Contudo, você teve objetivos difíceis no passado. O que foi diferente neste caso?
  - Evidentemente porque John está de licença de saúde por muito tempo. Você sabe como ele é importante nesta área.
  - Quando você percebeu que a ausência de John seria um problema para o cumprimento do objetivo?

- Na metade do ano.  
- Por que não veio conversar comigo?  
- Se você pudesse estar perto mais freqüentemente, eu o teria procurado, não é mesmo? Tentei falar com você em três ocasiões diferentes, mas você está sempre correndo atrás do executivo-chefe. Você nunca tem tempo.

- Não percebi que fiquei tão inacessível. Isto me diz respeito. Vamos conversar sobre isso depois. Agora, contudo, gostaria de ter certeza de que comprehendo os problemas que você teve com esse objetivo. Preciso ter claro em minha mente o quanto isso dependia de seu controle e quanto não. Comecemos examinando as áreas em que você mais precisa de ajuda.

Nesse exemplo, o enfoque permaneceu exatamente onde deveria ter ficado – no desempenho do avaliado. (A propósito, se você está pensando que se o avaliador tivesse feito avaliações regulares e informais, essa questão nunca teria surgido, está absolutamente certo!)

*Enfoque nas soluções.* As avaliações têm um a visão voltada para o passado, pela qual se examina o desempenho passado, e um elemento de visão voltada para trás, pelo qual se decide como o avaliado executará o trabalho de forma diferente no futuro. A minha recomendação é, quando estiver examinando o desempenho passado, faça com vistas ao que se pode aprender para ajudar no desempenho futuro. Esse *enfoque na solução* ajudará os avaliados a se manterem abertos e não na defensiva, mesmo quando estiver examinando “as pontinhas traiçoeiras”.

### 4. A sequência do entendimento é natural

Ouvi dizer que os entendimentos de avaliação deveriam começar com um tema positivo para descontrair os avaliados, e tê-los mais à vontade e *amolecidos* para as coisas negativas que vêm em seguida. Depois deveriam terminar com um tema positivo para deixar os avaliados se sentirem bem e as relações do avaliador/avaliado intactas. Isso é para mim uma generalização grotesca. Contém, contudo, três elementos que vale a pena examinar.

Primeiro, desejamos que os avaliados fiquem descontraídos rapidamente, de forma a participarem aberta e livremente. Depois, queremos os avaliados numa disposição mental na qual genuinamente recebam e considerem o *feedback* sobre o seu desempenho e, se concordarem, determinem quais mudanças de comportamento deverão fazer para uma melhoria. Já descrevi, também, como fazer isso, e terei mais o que dizer sobre o assunto na segunda parte deste capítulo. Finalmente, queremos que os avaliados saiam de uma discussão de avaliação sentindo-se confiantes em si mesmos no processo de avaliação e no que acontecerá como resultado da reunião. Atingir esses três objetivos é mais complexo do que adotar uma seqüência simplificada de louvor/crítica/louvor. Depende de conduzir todo o processo de avaliação do início ao final de uma forma positiva, conforme descrito neste livro. Quanto à seqüência que você adotar para uma discussão de avaliação em particular, geralmente faço a seguinte recomendação:

■ A menos que haja algo significativamente dominante, siga a seqüência da sua documentação de avaliação. Ela usualmente segue uma seqüência lógica – desempenho esperado, desempenho real, o que a diferença indica sobre as necessidades de desenvolvimento, expectativas de promoção e objetivos futuros. Essa seqüência de passado/presente/futuro é suficientemente lógica para as avaliações formais e informais. Dentro de cada seção, recomendo encaminhar os assuntos numa seqüência que reflita suas prioridades. Quando uma questão for significativamente dominante (isto é, o avaliado está seriamente preocupado com uma questão como a segurança do seu emprego, falta de promoção ou grau geral de desempenho), não faz sentido conversar sobre outra coisa enquanto essa questão não for abordada.

## 5. O avaliado “se apossa” do resultado do diálogo

As avaliações são tanto sobre ações quanto documentos. A ação, para ser eficaz, requer o empenho do avaliado, de forma que é essencial o avaliado “se apoderar” do resultado da discussão. Isso usualmente significa adotar um estilo que tenha as três seguintes características:

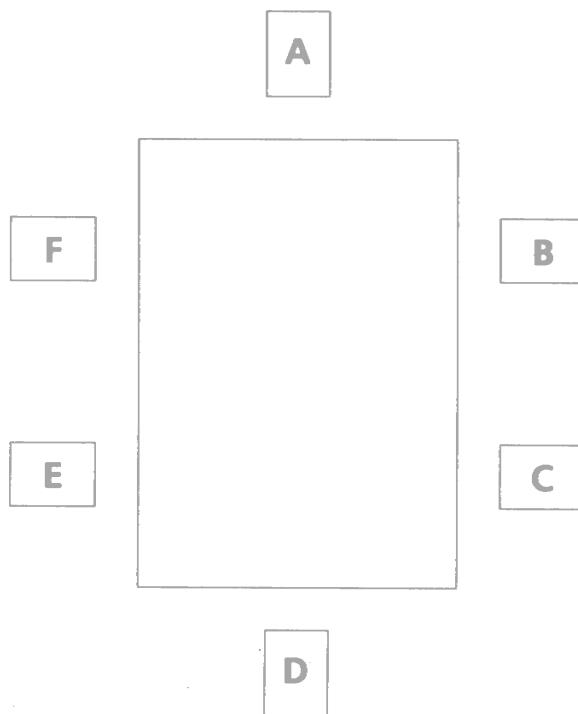
- *Não é formulada em excesso. Especifique o que, mas encoraje o avaliado a trabalhar sobre o como. Há muitas ocasiões em que o chefe tem que especificar o que deverá ser realizado e esse o que não é negociável. Ditar como uma tarefa deve ser realizada ou um objetivo atingido, contudo, raramente é produtivo. Em geral, obtêm-se melhores resultados encorajando os avaliados a descobrir como realizarão as atividades para atingir os objetivos. (Mais uma vez, gostaria de me referir ao livro de Eric Parsloe, *O gerente como líder e Orientador, Nobel, 2000*).*
- *Prioridade às questões significativas, mas não deve ser dada às menores. O avaliado apresentará mais facilmente suas sugestões para a melhoria de seu desempenho, e mais depressa aceitará as suas, se você se concentrar nas áreas prioritárias. Fazer o seu caminho através dos detalhes menores de toda a descrição da função, sejam quão válidas forem as suas observações, é contrário a uma avaliação eficaz.*
- *Gerencie e controle resultado de uma discussão de avaliação com a mesma atenção ao detalhe como faria para qualquer outra discussão de negócio. Combine com os avaliados quem fará o que, para quando, que ajuda será necessária, etc. Determine como deverá controlar as ações e o prazos, e revisar as sessões na sua agenda ou através de um sistema de acompanhamento. Se demonstrar que leva a sério o assunto, os avaliados procederão da mesma forma.*

## Questões relacionadas com o diálogo de avaliação

Na segunda parte deste capítulo quero encorajá-lo a adaptar a informação que está recebendo para a sua própria situação. Para ajudá-lo, listei algumas perguntas que sempre me fazem sobre técnicas de avaliação. Isto poderia ajudá-lo a enfocar as áreas de preocupação. (Tendo dito isso, você pode se sentir inclinado a lê-las todas para ampliar e completar o seu conhecimento sobre as discussões de avaliação.) As questões estão organizadas em categorias relacionadas a habilidades em encontros face a face, tornando o

feedback produtivo, e lidando com problemas comuns. Contudo, começam com uma pergunta que sempre me fazem em todas os cursos sobre técnica de avaliação.

Figura 2  
Posição dos assentos



1. É verdade que as avaliações são mais eficazes se eu me sentar do mesmo lado da mesa que o avaliado?

A resposta a isso é sim... e não. Vamos tratar do 'sim' primeiro.

Geralmente, tendemos a inferir muito das posições de assento. Veja a Figura 2 e imagine que se trata de uma mesa retangular com seis cadeiras ao redor, A, B, C, D, E e F. Você está sentado na cadeira C. A maioria das pessoas escolhe a cadeira E para um jogo de xadrez ou pôquer e para uma entrevista disciplinar. Escolheriam as cadeiras B e D para trabalhar juntas em palavras cruzadas ou resolver

problemas pessoais, e a cadeira A para uma entrevista de seleção. Fazem esta seleção instintivamente, sinalizando que:

- quando uma interação for de oposições, muito formal, ou de confronto, preferimos estar diretamente face a face, com um objeto físico entre nós;
- quando a interação for amigável, não de confronto, ou informal, preferimos ficar lado a lado ou em ângulo um com o outro, não muito afastados, com o conforto de um pequeno objeto físico entre nós;
- quando a interação for conforme acima, mas a outra pessoa nos é menos conhecida, retemos a posição em ângulo, mas nos sentimos mais confortáveis aumentando a distância entre nós.

Conseqüentemente, inferimos, de um arranjo de lugares que tipo de interação deverá ser, formal, informal, de confronto, amigável e assim por diante. Daí o conhecimento herdado de não colocar uma “barreira” entre você e o avaliado.

A minha preferência é manter os diálogos de avaliação e um território neutro, como uma sala de reuniões, e trabalhar no canto da mesa. Desta forma, estou sinalizando que a discussão é uma atividade informal, “conjunta”, e, por outro lado, temos o conforto de um pequeno objeto físico entre nós, que é também uma superfície conveniente para escrever.

Vejamos agora o “não”. Se você passa o ano todo conversando com o pessoal de sua mesa sem nenhum problema, e para a reunião anual de avaliação você puxa a cadeira para o lado deles, parecerá como alguém que tenha acabado de ler um livro simplista sobre avaliação e a sua atitude será recebida com o desprezo que merece. Contudo, o que você pode fazer é colocar a cadeira do visitante no canto da sua mesa, em vez do lado oposto, e fazer com que essa seja a sua posição normal. (Se tem espaço insuficiente para este layout, o seu escritório é provavelmente muito pequeno para a posição de “status” da mesa na direção da porta; vire-a para a parede; assim poderá também aproveitar o benefício de ter maior concentração quando estiver trabalhando sozinho.)

*2. Eu deveria manter nos joelhos as notas que escrevo de modo que o avaliado não possa lê-las de cabeça para baixo?*

Não, mantenha-as na mesa à vista, de modo que o avaliado possa lê-las facilmente! As avaliações são mais eficazes quando são abertas entre vocês dois. Mesmo que o que estiver escrevendo seja totalmente benigno, se o avaliado não puder ver, as suspeitas podem surgir. Você não deveria estar escrevendo nada que não dissesse ao avaliado face a face. E mais, para manter sua atenção no que o avaliado estiver dizendo, faça com que suas anotações sejam breves. Use palavras-chave as quais possa desenvolver mais tarde. Se precisar escrever algo palavra por palavra, explique o que está fazendo, e peça ao avaliado para fazer uma pausa enquanto você estiver ocupado.

*3. É verdade que devemos fazer perguntas abertas em vez de perguntas fechadas?*

Como uma regra muito geral, as perguntas abertas são mais produtivas do que as fechadas. Dizer que as perguntas em aberto são boas, e as perguntas fechadas são ruins, é como dizer que os martelos são úteis, e as chaves de fenda, não. São simplesmente ferramentas diferentes para tarefas diferentes.

As perguntas fechadas são boas para verificar fatos e entendimento.

“Fez a preparação que discutimos?”

“Assim, para resumir, o que você está dizendo é... Certo?”

As perguntas abertas, por outro lado, são boas para explorar aspectos, senti-mentos, etc.

“Como lhe pareceu a preparação?”

“Que outras áreas lhe causaram preocupação?”

“Se eu sugerisse... como se sentiria?”

Você poderá notar que as respostas às perguntas fechadas são em geral breves (“sim”), embora às vezes as pessoas possam divagar voluntariamente (“Sim, fiz a preparação na semana passada. Foi bastante elucidativo. O que me chamou a atenção foi...”) As respostas às questões abertas, por outro lado, são usualmente mais elaboradas, proporcionando-lhe a oportunidade de aprofundar mais, fazendo

outras perguntas abertas relacionadas com o assunto “Realmente, de que forma?”, “O que mais tentou em resposta a esse obstáculo?”

As questões fechadas, por termos a opção das respostas breves, são mais fáceis, mas o envolvimento do avaliado é menor. As questões abertas geram mais informações, mais diálogo mais envolvimento e, dessa forma, ajudarão a criar mais “domínio” sobre a conversação. Assim, é preciso usar tanto as perguntas abertas como as fechadas; mas para tirar o melhor da discussão, use mais as perguntas abertas do que as fechadas. (Poderá encontrar mais sobre questões no livro de Ian Mackay *Aprendendo a perguntar*, Nobel, 2000).

### *4. Como faço para não somente ouvir, mas demonstrar que estou ouvindo?*

O problema para a maioria de nós é que as pessoas falam muito mais vagarosamente do que nossos cérebros pensam, de modo que nos adiantamos a elas na conversação. Ouvir requer uma mente calma, um desejo genuíno de compreender – e três poderosas técnicas.

Aparente como se estivesse ouvindo. Assuma a postura e a posição certas. Sente-se razoavelmente ereto e recoste-se levemente. Adote uma postura assimétrica. Incline o tronco e mantenha os pés ligeiramente afastados da outra pessoa, mas dirija sua cabeça para ela, olhando-a diretamente. Mantenha a sua expressão facial certa. Na maior parte do tempo, sua expressão facial precisa se conservar neutra e agradável, seja o que for que esteja pensando. Finalmente, mantenha contato visual de forma certa; 50% a 70 % são o bastante para demonstrar que está ouvindo, e para captar as indicações da linguagem corporal da outra pessoa, que fazem parte de processo global de comunicação.

Faça perguntas relevantes. Aprofunde mais o que está ouvindo. Como diretriz geral, explore um assunto com pelo menos três perguntas além da inicial, antes de passar para outro tópico. Por exemplo,

- Por que este projeto se atrasou em três semanas?
- Precisei de ajuda e você estava viajando.
- Que tipo de ajuda você precisava?

- Precisava de informação do departamento de marketing e eles estavam por demais ocupados. Assim, eu precisava de alguém que falasse com a gerente de marketing. Senti que não podia fazer isso porque sou muito inexperiente.

- De que forma se sentiu inexperiente?

- Bem... ela está sempre muito ocupada e parece querer me ver longe.

- Que alternativas considerou?

- Bem... nenhuma, na verdade. Apenas esperei pelo seu regresso.

- O que gostaria de fazer de forma diferente se a mesma situação ocorresse novamente?

Demonstre que está ouvindo. A forma mais fácil de provar que está ouvindo é repetir o que a outra pessoa diz. Há duas formas de fazer isso, ambas muito úteis. A primeira é refletindo, quando você repete a frase que a pessoa acabou de dizer. Pode-se refletir quando ela falou alguma coisa, e se deteve, e você quer que ela continue a falar mais:

- ...senti-me impedido porque sou muito inexperiente.

- Você se sentiu muito inexperiente.

- Sim, as pessoas mais inexperientes parecem muito mais. Eu simplesmente não posso argumentar com elas.

Agora temos uma informação útil; ficou esclarecido o que o avaliado quer dizer com “muito inexperiente”.

O segundo modo de provar que está ouvindo é fazer um resumo. Se a outra pessoa disse tanto que você quer juntar as várias coisas que já ouviu, se quer ressaltar uma parte da discussão e passar para o próximo ponto, ou se ela está apenas divagando, e você quer recolocar o assunto em pauta, os resumos são úteis.

##### **5. Se deixo o avaliado falar demais, não perderei o controle da discussão?**

Não, se lembrar do seguinte: é fácil pensar e ouvir ao mesmo tempo, mas não é tão fácil assim pensar e falar ao mesmo tempo. Conseqüentemente, a pessoa que faz as perguntas tende a estar no controle do andamento e da direção da conversação, não a pessoa que estiver falando.

### 6. *O que eu deveria fazer se o avaliado estiver muito quieto, muito falante, emotivo ou manipulador?*

Primeiro, vamos procurar compreender por que as pessoas se comportam desses modos.

- As pessoas podem estar muito quietas porque são naturalmente acanhadas, porque acreditam que o seu papel durante a avaliação é sentar e escutar, ou porque querem dizer algo muito importante, mas estão incertas sobre como se expressarem.
- A timidez também pode fazer com que as pessoas se tornem falantes. Preenchendo o espaço com tagarelice, afastam questões sérias que sentem como uma ameaça.
- As pessoas podem estar emotivas porque se sentem estressadas ou ameaçadas. O seu mecanismo de defesa é partir para o ataque ou se recolher na defensiva, e a sua resposta aparece como muito emocional.
- As pessoas podem ser manipuladoras porque o seu repertório de habilidades diretas face a face é extremamente limitado, e a manipulação é a única opção que lhes resta usar.

Seja o que for que estiverem fazendo, é de seu interesse evitar rotulá-las como quietas, falantes, emotivas ou manipuladoras. É o comportamento delas que está causando o problema, e é sobre isso que você tem que se guiar. Adotando você mesmo o seu comportamento certo, poderá ser capaz de despertar o comportamento desejado da parte dessas pessoas.

Assim, como a pessoa quieta, inicie a discussão nas áreas “seguras” para levá-la a participar, e então gentilmente busque pelas suas respostas. Procure parafrasear a pergunta até obter uma resposta, e então aprofunde o tema. Também fique alerta com a pessoa que de repente ficar quieta quando você explorar um tópico particular. Isso usualmente sinaliza que você tocou num ponto nevrálgico; então parafraseie suas questões, utilizando uma linguagem mais gentil.

As perguntas fechadas são muito úteis para interromper as pessoas falantes. Quando responderem, pode-se questionar a sua resposta para colocá-las de volta ao ponto da discussão. Pode-se até

mesmo perguntar diretamente, “Como isso se relaciona com o que estávamos examinando?”

Quando alguém se mostra muito emotivo é porque tem, ou sente que tem, uma razão válida para se preocupar, de modo que é preciso procurar descobrir quais são suas preocupações reais. A melhor forma é reconhecer a sua preocupação e começar a examiná-la.

A primeira coisa a se fazer com um comportamento manipulador é reconhecê-lo. Às vezes, esse comportamento pode ser óbvio, como gritar, usar linguagem corporal dominante ou de sarcasmo. Às vezes, pode ser sutil, com uma lógica espúria. Imagine falar com um avaliado sobre expectativas de promoção numa organização de estrutura horizontal. Você tenta explicar que os passos regulares e rotineiros para os escalões superiores são agora uma coisa do passado, mas que outras oportunidades, embora menos previsíveis, poderão surgir, a que ele responde “Bem, isso não é satisfatório. Como posso planejar meu futuro nessa base? Você gostaria de estar numa posição em que não se pode saber quanto tempo vai permanecer nela? Gostaria que lhe dissessem que está pronto para uma promoção, mas não há vagas? Gostaria?” A resposta óbvia é “Naturalmente, não”, mas isso é o que ele gostaria de ouvir. É também completamente fora de questão, porque a mudança estrutural que a maioria das organizações nas economias ocidentais está experimentando atualmente está muito além do controle do avaliador. O que o avaliado está tentando fazer é provocar suas emoções, fazendo-o sentir-se desconfortável de forma que conceda o ponto para evitar mal-estar. Se você perceber as tentativas de manipulação, poderá manter a discussão orientada sempre para a solução; pode reconhecer a questão e, então, removê-la com uma pergunta. Por exemplo, “Posso ver que está preocupado com isto. Vamos examinar isso em detalhe. Você vê essa questão como algo que está acontecendo apenas em nossa organização ou em outras também?” Colocado num tom de voz neutro, mostrando-lhe que não está mordendo a isca, essa resposta é boa também para gritos, dominação física ou sarcasmo.

*7. Como responder a um avaliado que está preocupado por não estar sendo promovido?*

Depende da razão. Há duas principais. Primeiro, ele é bom o bastante para ser promovido, mas não há vaga adequada para ele. A melhor resposta é ser honesto. Estabeleça uma empatia com ele, enfatizando fortemente o fato de que tem que haver uma vaga conveniente. Explique também o que você está fazendo, o que continuará a fazer e o que ele pode fazer para identificar tal posto.

Segundo, ele pode não estar preparado para uma promoção. É um mal entendido comum, alguém que esteja se desempenhando bem pensar que a promoção seja dele por direito. Em tais situações, recomendo que você lhe diga que a promoção não é uma recompensa por bom desempenho no posto atual que ocupa; o caminho para a promoção é demonstrar as competências exigidas por um posto mais alto. Isso não é para encerrar o assunto, como pode parecer, porque é possível e útil desenvolver as habilidades de um funcionário, seja qual foi o seu cargo. Dirigir uma equipe de projeto, por exemplo, proporcionar a ele experiência em gerenciar outros funcionários, sem contudo ter qualquer pessoa sob o seu comando.

A maneira de mostrar isso, contudo, é importante. Uma atitude antagônica seria totalmente contraproducente. Questões como as que seguem, colocadas de forma genuína em um tom de voz neutro, ajudarão o avaliado a examinar a situação por conta própria: “O que você sabe acerca dos critérios de promoção?”, “Como se vê perante esses critérios?”, “O que você tem feito para alcançar as competências requeridas?”, “Gostaria de ajudar; vejamos o que se pode fazer para levá-lo a uma posição provável. Que habilidades acha que mais lhe fazem falta?”

Finalmente, há um ponto em que acredito apaixonadamente – a sua equipe é um recurso organizacional, não o seu recurso pessoal. Negar a alguém uma oportunidade de promoção por causa dos problemas que essa promoção possa provocar é imperdoável, e um caminho rápido para a desmotivação e o baixo desempenho do avaliado.

**8. Como lidar com alguém que discorda da pontuação geral de desempenho?**  
A resposta para isso tem duas partes. A primeira pode parecer sem qualquer utilidade, mas é de um significado genuíno. É a seguinte –

em primeiro lugar, não se coloque nessa posição. O problema, em geral, vem do próprio avaliador. É quase sempre evitado quando você e o avaliado concordaram antecipadamente sobre o propósito da função, as áreas de resultados-chave, os níveis de desempenho e outros fatores de avaliação. Faça isso e mantenha avaliações regulares e informais, e os avaliados identificarão suas próprias graduações de desempenho. Nas raras ocasiões em que não o fizerem (e essa é a segunda parte da resposta), tudo o que você tem a fazer é se referir aos níveis de desempenho, e pedir-lhes para identificar os graus que acham apropriados (em vez de você justificar a graduação que acha adequada).

**9. O que devo fazer quando o avaliado discordar de minha pontuação, e persistentemente tentar fazer comparações com outros membros do grupo?**

Acertar os níveis de desempenho, combinados a avaliações regulares informais, elimina muitos desses problemas pela raiz. Contudo, quando se encontrar nessa situação, o que pode fazer é afirmar que não discutirá o desempenho dele com nenhum outro membro da equipe e, assim, também não discutirá o desempenho de qualquer outro funcionário com ele. Trata-se de uma avaliação específica e é nela que enfocará as questões. Essa resposta, contudo, cria uma distância entre ambos, que precisa ser minimizada com empatia, escuta, linguagem corporal e envolvimento através de conversa. Como para a questão 8, o melhor é não se colocar nessa posição. As avaliações regulares e informais ajudam a manter o avaliador longe de tais dificuldades.

**10. Como posso motivar alguém no topo de sua escala de salário/perto da aposentadoria/ que não pode ser promovido por falta de oportunidade?**

A questão é comum em organizações em que as pessoas estavam acostumadas a aumentos anuais e a promoções regulares, agora sujeitas a uma estrutura horizontal e tempos mais magros. A mentalidade dessas pessoas permanece aquém da nova realidade, e elas se sentem prejudicadas na nova situação.

Quando a questão é formulada, não posso deixar de observar que os avaliadores sentem como se o problema fosse deles, e que

deviam ter uma resposta para isso sentindo-se culpados por não terem. Em resposta à pergunta, portanto, levanto um ponto geral primeiro. Os avaliados estão sendo pagos pela contribuição ao desempenho organizacional, assim como por sua disponibilidade. Eles não têm o direito de arrefecer somente porque atingiram o topo de sua escala de salário, estão próximos da aposentadoria, ou não podem encontrar uma vaga adequada para promoção.

Outro ponto que levanto é que, quando as pessoas se sentem prejudicadas é porque estão se comparando a algo. Assim, em vez de se sentir culpado por não ter uma varinha mágica, encoraje-as a ver a situação de forma mais realista.

Isso nos leva à terceira parte da minha resposta. Se quisermos mudar as expectativas de alguém, de modo a que se baseiem mais na realidade do momento, em vez de em situações passadas, a primeira coisa que precisamos fazer é demonstrar empatia. Você pode fazer isso reconhecendo os sentimentos e os comentários das pessoas. Experimente repetir o que disseram para demonstrar que você ouviu, parafraseie o assunto para mostrar que comprehende e faça perguntas para demonstrar o seu genuíno interesse.

A melhor forma de encorajá-las a ver sua situação de um modo diferente é resistir à tentação de discursar, preferindo fazer perguntas que abram os seus pensamentos, ("Como mudaram recentemente os critérios de promoção?"; "Se você está no topo da sua escala de salário, isso significa que está sendo pago acima ou abaixo da média para essa função?"; "Se tem apenas dezoito meses para o início de sua aposentadoria, você prefere olhar para trás com um sentimento de desperdício de uma vida ou olhar para o passado com satisfação?") Essas questões são apenas exemplos; você precisará elencar uma série de perguntas, perscrutando mais na medida em que receber as respostas. Você pode não concluir a questão em uma discussão. Na primeira tentativa, você pode lançar as sementes para novas reflexões, cultivando-as em discussões subseqüentes. Contudo, durante todo o tempo o seu objetivo é encorajar o seu desmotivado avaliado para que ele veja a situação de um outro modo, e não para que ele se apóie em você para fazer o problema desaparecer com um toque de mágica.

Finalmente, em resposta a essa pergunta, é preciso lembrar de que qualquer pessoa que estiver perto da aposentadoria, no topo da sua escala de salário, ou apto para uma promoção, embora sem encontrar uma vaga, provavelmente tem uma experiência muito rica. Reconhecer a experiência e fazer uso dela em trabalhos especializados no gerenciamento de projetos no treinamento de pessoal menos experiente, ou na representação do departamento em outras áreas ou instituições externas, podem proporcionar um crescimento significativo da motivação. Tais atividades podem, também, proporcionar o desenvolvimento de habilidades, experiência funcional e exposição a outros executivos com quem se relacionam.

### *11. Como posso fazer elogios, sem que soem falsos ou “açucarados”?*

O elogio eficaz é um motivador poderoso. Mesmo assim, é algo que tendemos a fazer pouco freqüentemente e muito ineficazmente. Pode-se fazer elogios a qualquer tempo, mas as discussões de avaliação constituem uma oportunidade natural – mas observe estas falhas típicas:

- Nós elogiamos de forma muito geral. Um ‘muito bem’ geral não tem significado algum se o receptor não souber a que estamos nos referindo.
- Elogiamos muito freqüentemente, o que desvaloriza as conquistas.
- Elogiamos superficialmente. Elogiar enquanto dedicamos nossa atenção a outra coisa, como consultar um arquivo, como se fosse uma observação circunstancial, enquanto falamos de outro tópico, demonstra que não damos importância ao elogio.
- Elogiamos condicionalmente. Isto é, louvamos ao mesmo tempo em que pedimos alguma coisa, como um favor, a aceitação de uma tarefa delegada, a concordância em trabalhar até mais tarde, etc. Como resultado, o elogio é visto como um processo de “amaciamento”, ou uma condição prévia.
- Contaminamos o elogio misturando-o com um pouco de crítica. (“Foi uma grande apresentação. Gostaria que o seu trabalho escrito tivesse ficado tão bom.”.)

Os passos para o elogio eficaz são na verdade muito diretos. **Seja específico.** Descreva o que está elogiando. Foi o modo com que o avaliado usou sua iniciativa? Foi por que trabalhou na hora do almoço durante uma semana para terminar o trabalho dentro do prazo estabelecido pelo cliente? Foi a forma com que perseverou para ter mais educação, estudando durante a noite em fins de semana, para melhorar o seu conhecimento?

**Dê demonstrações positivas.** Isto é, faça algo para que se sintam bem. Por exemplo, descrevendo como se sente sobre o que fizeram (satisfeito, orgulhoso, entusiasmado, etc.), olhando diretamente para eles e fazendo perguntas para compreender melhor o que fizeram, que decisões tomaram etc. Tudo fará com que compreendam que o seu elogio é genuíno.

**Procure detalhar o comportamento.** Esse ponto é relevante para todas as ações dignas de nota, e é especialmente relevante no elogiar durante as discussões de avaliação. Faça perguntas para ajudar o avaliado a determinar o que aprenderam, como podem fazê-lo ainda melhor da próxima vez, e em que outras situações podem aplicar o que aprenderam. Dessa forma, o elogio se torna uma minissessão de instrução.

Esses passos poderão garantir que o seu elogio permaneça positivo e eficaz.

### 12. Como posso criticar sem que pareça uma repreensão?

Vamos começar examinando por que a crítica é um problema tão freqüente.

■ Algumas pessoas são muito liberais em sua crítica. Para elas, há duas maneiras de levar a cabo qualquer tarefa – a maneira delas e as maneiras erradas.

■ Tendemos a guardar lembranças subconscientes de termos sido criticados quando crianças. Os sentimentos associados a essas lembranças (raiva, culpa, injustiça) são “revividos”, quando somos criticados na vida adulta. Conseqüentemente, reagimos à crítica de forma negativa.

■ Sabendo que um avaliado pode, muito provavelmente, reagir negativamente à crítica, embora justificável, os avaliadores podem

armar respostas do tipo “lute ou fuja”. Com a primeira, tendem a entrar muito pesado, exagerando a questão, e com a última, tendem a açucarar ou abrandar a questão; o seu efeito fica minimizado.

Assim, aqui estão os passos para a crítica construtiva:

Critique em particular. Há maior consideração com o avaliado e, dessa forma é mais provável que você obtenha um diálogo mais produtivo.

A crítica é mais eficaz quando for oportuna; isto é, quando acontecer logo após o acontecido. Assim, você deve agir rapidamente, desde que as emoções não estejam muito alteradas, e não poupe pontos críticos para as discussões de avaliação. Numa reunião de avaliação, nada deveria surgir como uma surpresa. Dessa forma, quando levantar questões críticas durante as avaliações, estará sumarizando conversas anteriores, e não apresentando questões pela primeira vez.

Utilize terminologia específica e descriptiva em vez de linguagem pessoal, emocional, ou avaliativa. Seja conciso.

Cheque com o avaliado se a sua descrição está correta, mesmo que esteja 100% certo sobre os fatos. Isso proporciona correção nas ocasiões em que não estiver de posse de todos os fatos, ou que os tenha, efetivamente, recebido de forma errada; segundo, deixe o avaliado perceber que você está sendo justo.

Descreva o comportamento que deseja ver no futuro. O comportamento não existe num vácuo, de forma que se quiser que o avaliado mude certo comportamento, você tem que substituí-lo por algo mais.

Lembre ao avaliado que o problema é o comportamento, e não ele como pessoa. A sua intenção, lembre-se, é modificar comportamentos. Você terá mais chance de alcançar esse objetivo se o avaliado se sentir

bem tanto sobre o processo, quanto a respeito de si mesmo. A regra é – seja rigoroso com o comportamento, mas dê apoio à pessoa.

### **13. Como posso formular uma crítica sem causar uma ofensa?**

Enfocando o comportamento e não a pessoa e ser específico e descriptivo poderão capacitá-lo a evitar a maioria dos problemas. Contudo, poderá haver ocasiões em que uma “sintonia especial” seja necessária. Essas ocasiões ocorrerão quando a crítica e/ou a fonte da informação for sensível, e para manter a atenção do avaliado na necessidade de modificar seu comportamento, você deve escolher suas palavras cuidadosamente. Eis um exemplo:

Imagine que o avaliado seja um líder de equipe e que você tenha sido procurado por vários de seus membros expressando contrariedade sobre a atenção dele, frustrante e incômoda, em detalhes desnecessários, às custas da produtividade global. O que eles dizem se encaixa na impressão que você tem do líder e decide levantar a questão com ele. Poderia abrir a conversa, dizendo, “Trouxeram ao meu conhecimento que você presta muita atenção aos detalhes e não à produção global”, o que soa não só horivelmente formal, como também parece que você tem espiões vigiando cada movimento dele. Alternativamente, poderia pegar o touro pelos chifres; “Você está dando muita atenção aos detalhes às expensas da produtividade global”, o que é fazer uma acusação inconsistente. Por outro lado, poderia ser preciso em sua descrição do que sabe ser verdade e envolvê-lo ao mesmo tempo; “Você está consciente de que a sua equipe tem a impressão de que você dá mais atenção a detalhes desnecessários do que à produtividade global?” Está ainda tratando a questão diretamente mas de uma forma descriptiva. Está também reconhecendo a questão correta de que, mesmo se a equipe estiver incorreta na sua colocação, ainda tem uma impressão e está reagindo de acordo. Essa fraseologia pode também ter o efeito de desviar ligeiramente o enfoque da falha do avaliado para a impressão de sua equipe e de como ela pode ter tido essa impressão. Dessa forma, é um pouco menos um julgamento pessoal assim o avaliado pode ficar menos na defensiva e mais aberto.

#### 14. Como posso estabelecer objetivos realmente significativos?

Comecemos por examinar o problema. Na última década, as funções se tornaram mais orientadas para os resultados e, assim, as pessoas estão trabalhando com objetivos. Quando se discute objetivos com as pessoas, pode-se ver como é fácil cair em armadilhas comuns. Na medida em que ler, pergunte a si mesmo quantas se aplicam ao seu caso.

Sendo impreciso a ponto de haver um debate considerável sobre a realização do objetivo, como monitorá-lo e mesmo o que significa. Eis alguns exemplos reais: “Manter o conhecimento em dinâmica dos fluidos e estendê-lo para o benefício do cliente em todas as circunstâncias”; “Contribuir para a eficácia do grupo”; “Participar das reuniões de segurança”; “Assegurar-se de que o pessoal se desenvolva dentro de todo o seu potencial”. No final do período de avaliação, poderia haver considerável debate sobre se foram ou não atingidos esses objetivos. A resposta certa é somente registrar objetivos que possam ser quantificados, mas então algumas pessoas...

...quantificam as coisas erradas. Uma regra bem estabelecida em gerenciamento diz que o que se pode medir, pode-se cumprir, mas isso se aplica *literalmente*, de forma que se um avaliador quantificar as coisas erradas, as coisas erradas serão realizadas. Requerer que alguém aumente os contatos com os clientes em 25% pode não resultar em mais vendas, mas apenas em mais contatos com clientes. Especificar aumento de produtividade pode resultar em produção geral mais baixa se a qualidade ficar prejudicada, com o aumento de índices de rejeição. Podem ocorrer também repercussões imprevistas. Requerer que os oficiais sênior de polícia melhorem os números de prisões por oficial pode resultar no aumento de índices de crimes se os oficiais se deslocarem da prevenção do crime para melhorar os números de detenção. Os consultores clínicos podem conseguir listas de espera mais curtas aceitando menos pacientes novos para tratamento. Tão estapafúrdios como possam parecer, esses exemplos são verdadeiros!

## Avaliação de desempenho

Ignorando algumas áreas de resultados-chave porque “não podem ser quantificadas”. Áreas de resultados-chaves como imagem, moral, trabalho em grupo, desenvolvimento do potencial do grupo, e assim por diante, são de difícil quantificação sem análises complexas, de forma que para evitar registrar objetivos imprecisos, os avaliadores os ignoram completamente. Meu conselho em tais circunstâncias é descrever acuradamente o desempenho que desejamos, sem na verdade quantificar qualquer coisa. Por exemplo, “melhorar a moral do grupo de uma situação em que a produtividade é baixa, o absenteísmo de curto prazo é alto, e as pessoas estão se candidatando a outras vagas de mesmo nível, para uma situação em que esses três indicadores estejam revertidos”; ou “assegurar que toda a equipe tenha um plano de desenvolvimento pessoal para melhorar o seu valor para a empresa a longo prazo e que anule a ‘falta de desenvolvimento’ como razão pelos pedidos de demissão”. Dessa forma, o desempenho ainda pode ser monitorado e medido.

Registrando objetivos que se relacionem apenas ao período formal de avaliação. A maioria dos períodos de avaliação é anual e assim, alguns avaliadores assumem que os objetivos têm que cobrir o período de doze meses, não mais e não menos. Contudo, os objetivos das funções na “vida real” podem cobrir períodos de, digamos, três a dezoito meses. Incapazes de reconciliar esse dilema, os avaliadores escrevem objetivos de avaliação que se adaptam à documentação de avaliação e têm pouca relevância para a função. Escrevem, então, objetivos de função como e quando são requeridos. Compreensivelmente, os avaliados prestam atenção aos objetivos da função e ignoram os objetivos de avaliação. O meu conselho é escrever e avaliar os objetivos da função.

A melhor forma de evitar esses deslizes de estabelecimento de objetivos é, primeiro, tratar os objetivos como um instrumento de gerenciamento dinâmico e de desenvolvimento pessoal, relacionados à função, revisando-os regularmente, e monitorando o progresso atentamente. Segundo, fazer os seus objetivos se tornarem dinâmicos. Cada objetivo há de ser:

**Específico e flexível.** Os objetivos têm que ser claros, concisos e relacionados a somente uma questão. Devem estar também um pouco além da habilidade dos avaliados, de forma a aprenderem e se desenvolverem como resultado do desafio.

**Mensurável.** Se forem mensuráveis, evitar-se-ão discordâncias e estimativas subjetivas; será também mais fácil monitorar o progresso. “Mensurável” não significa apenas tempo e custo; objetivos descritivos podem também ser mensuráveis.

**Atingível, Acordado, Aceito.** Objetivos inatingíveis desmotivam, como também aqueles que são impostos ao responsável pela função. Os objetivos acordados, ou pelo menos aceitos, como resultados de diálogo, geralmente funcionam.

**Relevante.** O grau de realização deveria impactar diretamente no cumprimento do propósito da função. Se não houver impacto, o objetivo será provavelmente irrelevante. Usar o sistema de áreas de resultados-chave descrito no capítulo 2 ajuda a assegurar que os objetivos sejam sempre relevantes.

**Monitorável.** Se o progresso do responsável pela função não puder ser monitorado, trata-se de um objetivo mal escrito e deve ser reelaborado. Este último elemento monitorável, é bastante importante para merecer menção especial. Objetivos rastreáveis proporcionam a oportunidade de se observar os desvios, de se fazer ajustes, e de se proporcionar mais instrução para o desenvolvimento. Se os objetivos não são monitoráveis, não apenas é impossível monitorar o progresso, mas também as oportunidades vitais de discussões rotineiras de avaliação estarão sendo perdidas.

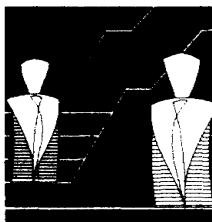
## Avaliação de desempenho

### Questionário de auto-avaliação O diálogo

1. Em que medida reconhece quanta responsabilidade tem pela eficácia do diálogo de avaliação?	<i>Não reconheço</i>	1 2 3 4 5	<i>Totalmente</i>
2. O seu diálogo de avaliação começa no horário?	<i>Raramente</i>	1 2 3 4 5	<i>Sempre</i>
3. A impressão visual imediata do local do diálogo é positiva?	<i>Raramente</i>	1 2 3 4 5	<i>Consistentemente</i>
4. Até que ponto do diálogo de avaliação é descontraído mas tratado como negócio?	<i>Raramente</i>	1 2 3 4 5	<i>Inteiramente</i>
5. O seu diálogo de avaliação segue uma seqüência eficaz?	<i>Às vezes</i>	1 2 3 4 5	<i>Na medida de de cada avaliado</i>
6. Até que ponto os seus avaliados se apropriam do resultado de seu diálogo de avaliação?	<i>Às vezes</i>	1 2 3 4 5	<i>Sempre</i>
7. O seu uso de perguntas em aberto precisa melhorar?	<i>Sim</i>	1 2 3 4 5	<i>De forma alguma</i>
8. Os seus avaliados o descreveriam como um bom ouvinte?	<i>Provavelmente não</i>	1 2 3 4 5	<i>Consistentemente</i>

*(continua)*

9. Quão bem mantém o controle da discussão sem dominá-la?	<i>Não muito bem</i>	1 2 3 4 5	<i>Muito bem</i>
10. Como descreveria a sua forma de lidar com avaliados quietos, falantes, emotivos e manipuladores?	<i>Necessitando de melhoria</i>	1 2 3 4 5	<i>Muito efetivo</i>
11. Quão bem lida com as “pontinhas traiçoeiras” da discussão de avaliação?	<i>Não muito bem</i>	1 2 3 4 5	<i>Muito efetivamente</i>
12. Em que medida escreve os objetivos?	<i>Não escrevo</i>	1 2 3 4 5	<i>Totalmente</i>



## capítulo 4

# Conclusão – Reservando tempo para a avaliação

Se, como espero, você reconhece os benefícios em fazer avaliações regulares como parte de seu estilo de gerenciamento, pode estar se indagando como encontrar o tempo extra para isso. Assim, eis seis sugestões que os participantes de programas de avaliação consideraram particularmente úteis.

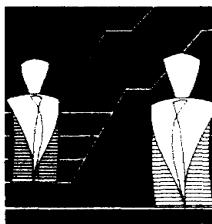
- Reavalie o desempenho de cada elemento do grupo todos os meses e peça-lhes para fazer um resumo da conversa (uma página manuscrita padrão A4 no máximo). Eles ficam com o original, e você com a cópia. Mesmo que você complete nove ou dez de tais avaliações por ano, a preparação para a avaliação anual é decisiva entre você e seus avaliados, toma menos tempo e é de melhor qualidade.
- Faça o mesmo tipo de avaliação e anote toda vez que algo significativo ocorrer, tanto de bom quanto de ruim. Também pode pedir ao avaliado que faça um registro (você poderá corrigi-la se necessário). As discordâncias sobre índices de avaliação são dramaticamente reduzidas porque ambos estão trabalhando a partir das mesmas informações.
- Aplique uma analogia de serviço de carros aos avaliados. Você não dá ao seu carro um trato completo todo fim de semana – checa itens de segurança como óleo, água e pneus. A cada tantos quilômetros troca o óleo e os filtros num serviço intermediário. O carro tem serviço completo a intervalos mais longos, talvez anualmente, e a intervalos ainda mais longos, tem uma revisão global. Se pensa nas

avaliações anuais como o serviço completo, a cada dois anos deveria ir mais fundo (o serviço global), discutindo expectativas de carreira; mas as avaliações mensais são o equivalente das checagens rotineiras de segurança, com uma avaliação intermediária a cada três ou seis meses, dependendo das necessidades do avaliado.

Prosseguindo na analogia, se pensa que não tem tempo para avaliações adequadas, estará provavelmente pensando como o motorista que não tem tempo de parar para abastecer – cedo ou tarde terá que fazê-lo, e o melhor é tratar de se programar para isso.

- Mude o estilo de conversa de forma que se tornem diálogos de avaliação. Se você se encontrar com um membro da equipe uma vez por mês para checar o progresso no projeto X, faça disso uma discussão de avaliação sobre o progresso no projeto X.
- Entre em acordo quanto às descrições de níveis de desempenho com cada membro do grupo, identifique onde o desempenho precisa de melhoria, e entre em acordo sobre planos de desenvolvimento/instrução para melhorar o desempenho em cada área. Isso não somente reduz os desacordos durante as avaliações anuais, como também ajuda-o a pôr em prática princípios de liderança e habilidades de orientador.
- Use a auto-avaliação de desempenho sempre que possível, de forma que os avaliados “dominem” os dados de avaliação. Isso faz com que esses dados se tornem mais confiáveis. Significa também que podem tomar conhecimento e corrigir os seus problemas de desempenho antes que você o faça. Dessa forma, podem contar-lhe sobre os seus sucessos ao invés de você lhes falar sobre os fracassos deles.

Como mencionei antes, seja qual for o alcance dos sistemas de avaliação em que tenha adquirido experiência, haverá uma constante – a eficácia do entendimento de avaliação pode determinar a eficácia de todo o sistema de avaliação, de seu relacionamento de trabalho com os avaliados e de sua credibilidade como chefe. Essa é a razão tão importante de fazer com que o entendimento de avaliação seja positivo e produtivo, porque o processo que se percorre para torná-la eficaz é uma prática de gerenciamento sadia – e isso é do interesse de todos.



## Leituras Complementares

BLANCHARD, K., and SPENCER, J. *The one minute manager*. London, Fontana, 1983.

FLETCHER, C. *Avaliação -Routes to improved performance*. London, IPM, 1993

GILLEN, T. *Assertiveness for managers*. Aldershot, Gower, 1992.

GILLEN, T. *Positive Influencing skills*. Londres, IPM, 1995.

HONEY, P. *Improve your people skills*. Londres, IPM, 1988.

HONEY, P. *101 Ways to develop your people without really trying* Maidenhead, Peter Honey, 1994.

MACKAY, I. *Aprendendo a perguntar*. Nobel, 1998.

MACKAY, I. *Como ouvir pessoas*. Nobel, 1998.

PARSLOE, E. *O gerente como Líder e orientador*. Nobel, 1998.

PEASE, A. *Body language*. London, Sheldon Press, 1981.

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Terry Gillen

**T**erry Gillen é formado em ciências sociais pela Universidade de *East Anglia*. Há mais de 20 anos trabalha em treinamento e há vários anos é consultor de empresas.

Este livro mostra como tornar a avaliação uma experiência produtiva e motivadora para funcionários de todos os níveis.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD* - Londres.

- Como fazer propostas e relatórios
- Administre seu tempo
- Trabalho em equipe
- Delegar tarefas com segurança
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Feedback
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas.

São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-1003-X



9 788521 310037