

PROCESSO AVALIATIVO E DESEMPENHO DOS GRUPOS DE TRABALHO

Nelson Luiz Posseti*

Yuko Miura*

Alceu Romano Slomski**

Goro Saito**

“Milhões viram a maçã cair, mas foi
Newton quem perguntou por quê”.
Bernard M. Baruch

Resumo

A prática contemporânea da avaliação de desempenho dentro das organizações empresariais apresenta ainda aspectos controvertidos. As análises dos resultados nem sempre vêm seguidas de mudanças comportamentais e dos procedimentos esperados por parte de todos os envolvidos. As práticas avaliativas continuam impregnadas do “vício do poder” e, conseqüentemente, pouco têm contribuído para a melhoria do processo no que tange às relações dos grupos de trabalho e no ganho de produtividade.

Abstract

The contemporary practice of performance evaluation of the undertaker companies still shows controverted aspects. The analyses of the results not always come followed by behavior changes and changes of expected procedures on the part of all the enveloped ones. The evaluative practices continue impregnated of the “power addiction”, and consequently, it hasn't contributed enough for the improvement of the process related to the work groups and the gain of productivity.

Introdução

Com freqüência, a prática da avaliação funcional tem-se tornado objeto de controvérsias e gerado verdadeiros dramas pessoais para muitos dos envolvidos. A insegurança dos avaliados tem origem particularmente no desconhecimento das reais intenções dos avaliadores. Suspeitando das intenções implícitas no processo avaliativo ou desconhecendo as reais possibilidades pessoais de demonstrarem com segurança seu verdadeiro potencial, despertam conflitos internos, altamente prejudiciais ao bom desempenho profissional. Sob esse aspecto, faz-se necessária uma investigação crítica do uso de instrumentos avaliativos por parte das empresas.

Por outro lado, muitos profissionais da área de recursos humanos, chefias e institutos de consultoria, não dispõem de conhecimento e habilitação suficientes e/ou de instrumentos adequados de avaliação, ignorando, por exemplo, a importância da interpretação dos resultados e do feedback necessário. Nesses casos, a avaliação pode tornar-se um instrumento de ameaças ou de mero exercício de poder, com caráter autoritário. Ao invés de proporcionar uma verificação fidedigna dos desempenhos e sugerir mudanças pode

* Docentes da Unipar. Doutorandos em Administração.

** Doutorandos em Administração.

converter-se num instrumento de punição.

Critérios já estabelecidos por inúmeros autores sobre o tema sinalizam que melhorar um sistema significa melhorar o todo. Na crescente complexidade dos sistemas empresariais, a melhoria do todo se processa na medida em que os problemas setoriais são solucionados. Um gerenciamento da ação produzida pela empresa deve ser avaliado com frequência, a fim de que os problemas possam ser analisados e solucionados com competência antes de contaminarem o todo.

O que se observa, no entanto, é que, na busca de melhoria, muitas empresas tentam resolver seus problemas, adotando mecanismos inadequados para a avaliação do processo. Antes de atacar as causas, atacam os sintomas. Tal fato ocorre principalmente em virtude da falta de dados confiáveis e/ou em decorrência da aplicação de procedimentos avaliativos inadequados.

É, pois, objetivo do presente estudo, através de questionário, fazer uma investigação sobre os fatores que afetam o desempenho dos funcionários de nível A, B e C de uma instituição de nível superior.

Como consequência, espera-se contribuir para que os responsáveis pelo setor de recursos humanos ampliem de forma segura e construtiva sua visão sobre as situações-problema e adotem instrumentos fundados em critérios melhor definidos e, dessa forma, se tornem capazes de procurar a melhoria do processo como um todo. Espera-se, também, desencadear um movimento de reflexão que leve à superação de determinados paradigmas, em busca da construção de uma nova cultura avaliativa de desempenho que, de forma processual, possa desempenhar um papel propedêutico, ao invés de terapêutico.

1. A avaliação como fator dinâmico e transformador da empresa

Eu sei que você acha que entendeu o que você pensa que eu disse, mas não estou certo de

que você tenha percebido que o que você ouviu não é precisamente o que eu quis dizer. (Sala do Pentágono - EUA).

É próprio da natureza da hierarquia, exercer controle sobre quaisquer ações que estejam se desenvolvendo nos múltiplos âmbitos da atividade empresarial, envolvendo recursos naturais, tridimensionais, virtuais, etc.

Enquanto mecanismo eficaz de avaliação, o controle traz consigo como elemento positivo o caráter de respeito ao saber fazer; mas, como negativo, a perda da eficiência, na medida em que carece de valores éticos. Afinal, a avaliação do desempenho profissional, que tem evidentemente a ação humana como objeto de análise, jamais pode tornar-se mero exercício habitual, de caráter subjetivo e desprovido de parâmetros objetivos.

Hoje se torna evidente para muitos envolvidos nos setores de Recursos Humanos das empresas, que as pessoas têm seu próprio desafio interiorizado. Ou se desenvolvem por si próprias, fundamentadas em expectativas individuais e metas estabelecidas, ou participam espontaneamente, de forma interessada, dedicada e comprometida, dos programas prescritos e implementados pela própria empresa.

Não obstante, para que isso ocorra, necessário se faz que, através de seus setores respectivos, tais empresas apresentem a seus funcionários metas de curto ou longo prazo, para que os envolvidos possam dedicar-se, de maneira consciente e comprometida, aos desafios que se apresentam.

Sob esse aspecto, a avaliação do desempenho torna-se extremamente importante, uma vez que tem como suporte quadros de referência fundados em parâmetros de excelência, tanto em produtividade como em qualidade de prestação de serviços.

Não se pode negar que, para tal, são indispensáveis a criação e desenvolvimento de um clima de mútua confiança entre empresa/funcionário. É necessário especial cuidado para a eliminação de qualquer vislumbre de ameaça, interna ou externa, que

possa afetar a tranquilidade pessoal e o bom desempenho funcional.

Entende-se, pois, que a avaliação não pode constituir-se em instrumento de exercício de poder; mas sim, em oportunidade indefectível e única para a obtenção e análise de dados comportamentais fidedignos. Feito isso, espera-se que a comunicação dos resultados venha a concorrer para a promoção das melhorias que se façam necessárias e os instrumentos permitam extrair uma performance profissional individual, grupal e setorial qualitativamente desejada pela empresa. Instrumentos previamente elaborados, testados e aplicados para aferir o grau de produtividade, melhoria de desempenho, de eficácia dos grupos, sua integração, potencialidade, interatividade e outros, podem ser extremamente úteis para o alcance desses objetivos.

É de se supor, que a maior parte das pessoas que trabalham numa empresa, desejam realizar um bom trabalho, percebendo, com o seu esforço, contribuir para a criação de um clima adequado para o bom ambiente de trabalho, a otimização dos recursos, o aumento da produtividade, etc. A realização de um trabalho com qualidade não pode ser ignorada. Os funcionários - enquanto pessoas - precisam de incentivos motivadores da sua ação. Isso pode vir através de programas instituídos pela empresa.

Não se pode menosprezar o fato de que “aqueles que agem, o fazem movidos por um determinado fim; e quando obtêm sucesso, fazem questão de serem recompensados”. É importante, pois, a aplicação de pós-testes, a fim de investigar até que ponto as mudanças de comportamento ocorreram a partir dos INPUTS (comportamentos de entrada) e se ocorreram diferenças significativas. A partir das informações, com segurança, a empresa tem condições de tomar uma série de medidas, tais como, gratificar o bom desempenho, promover mudanças estruturais e realimentar o processo, e outros.

Ao perceberem que seus esforços estão sendo prestigiados, muitos funcionários passam a compreender melhor e a valorizar a empresa em que

trabalham, podendo até redobrar sua dedicação. Por sua vez, o empresário terá condições de reconhecer que, quando as “ferramentas” usadas para a análise do processo são adequadas, contribuem sobremaneira para a melhoria contínua e para o sucesso dos diferentes setores.

De fato, o processo é bom quando é capaz de despertar nos funcionários a capacidade de diferenciação das performances de uns e outros, desenvolvendo posturas de comprometimento com a qualidade de suas ações profissionais, buscando o aprimoramento na educação ou treinamento contínuo, definindo os papéis que tenham que assumir, construindo a autonomia que os torne capazes de tomar decisões, comunicar suas idéias, estabelecer metas profissionais, assumir responsabilmente suas atribuições, etc. Tudo isso é altamente significativo, na medida em que, isoladamente ou em grupos, percebem o tipo de apreciação que a empresa faz de seus desempenhos, fato que lhes permite responder favoravelmente.

2. Das situações-problema que afetam os níveis de desempenho dos envolvidos num grupo de trabalho.

Toda a manhã, na África, uma gazela acorda. Ela sabe que deverá correr mais rápido do que o leão ou morrerá. Toda manhã na África, um leão acorda. Ele sabe que deverá correr mais rápido do que a gazela para não morrer de fome. Quando o sol surge, não importa se você é um leão ou uma gazela. É melhor que comece a correr!!!

Anônimo Italiano

Na realidade, é imprescindível para a empresa contemporânea que pretende sobreviver no mercado, implemente, sem titubear, programas de avaliação situacional e processual, iniciando o processo por um diagnóstico seguro sobre as diferentes situações que envolvem as atividades da empresa. Hoje, a sobrevivência de muitas empresas depende de criteriosos procedimentos avaliativos. Por eles é

possível levantar particularmente sua capacidade de adaptação às mudanças e planejar a instauração de procedimentos aptos para produzir melhoria continuada. Tudo leva a crer que o amadorismo já não tem lugar no mercado futuro. Fazer previsões para a empresa deixará de ser tarefa para economistas, institutos de pesquisa, e outros. Será tarefa de gerentes que estejam munidos de dados seguros, possuam plena clareza quanto aos reais objetivos da empresa e estejam capacitados para exercer uma liderança positiva sobre todos os envolvidos.

Cabe a eles a perspicácia de reavaliar criteriosamente os sistemas de avaliação de desempenho de indivíduos ou de grupos. Sob esse aspecto, o axioma de Bill Gates, dono da Microsoft Corporation, quando afirma: “Tudo está apenas começando”, tem validade indiscutível.

As organizações contemporâneas não podem desprezar o potencial humano. Ele é capaz de gerar progresso e/ou conflitos. Ignorar esse potencial, não envidando os esforços de coordenação que induzam a um engajamento comprometido, angariando-lhes a confiança, transformando-os em força produtiva, pode significar um grande perigo para a empresa. Em tese, e como a experiência o demonstra, basicamente todos os indivíduos possuem potencial suficiente para tomar iniciativas capazes de fazer as coisas acontecerem. Mas precisam de quadros de referência que os orientem no sentido de indicar-lhes a rota a seguir e proporcionar-lhes um *feedback* adequado. Isto é extremamente relevante para quem está inserido em qualquer sistema produtivo.

Se a síndrome da urgência é um comportamento autodestrutivo que preenche apenas temporariamente o vazio criado por necessidades não atendidas, não é isso que os grupos de trabalho buscam. O que a maioria quer, são formas de controle, critérios indicativos de procedimentos e encaminhamentos, sinalização da direção a ser seguida, segurança de que estão agindo corretamente. Essa garantia pode ser conseguida através da avaliação processual. Uma avaliação bem sucedida produz sintonia entre o caminho traçado e os propósitos que a empresa tem em mira.

Acompanhar de forma sistemática o desempenho e as expectativas dos grupos de trabalho dentro da empresa pode transformar-se em apelo à renovação do dinamismo dos indivíduos, tornando-os mais operativos e flexíveis. Indivíduo dinâmico é aquele que possui a capacidade de atenção constante ao seu desempenho pessoal e organizacional, atenção ao valor dos seus serviços e produtos e também aos contextos e clientes que se modificam continuamente.

Todo trabalho deve ser encarado como meio para a obtenção de um fim, com sucesso. Para que isso se realize, os envolvidos necessitam de renovados referenciais que lhes sinalizem os níveis de excelência previstos, a fim de que possam compará-los com aqueles efetivamente obtidos ao longo do processo de execução das tarefas.

Por outro lado, a auto-apreciação também é fundamental para o crescimento daqueles que querem ser líderes em seu ambiente de trabalho e daqueles grupos que pretendem continuar engajados de forma efetiva nas tarefas que estão realizando. Quando os grupos perdem o interesse pela busca de referenciais que lhes possam indicar a qualidade de suas realizações, tendem a cair no lugar comum da acomodação.

Desenvolver a capacidade que permita conhecer os próprios limites e assumir com responsabilidade a própria carreira e sua evolução é de vital importância para cada indivíduo. A perda do interesse pelo aprimoramento constante pode significar o começo da morte profissional. À vida profissional poderia ser aplicada a tese de Mark Twain, quando parafraseava Heráclito: “O indivíduo não pode nunca banhar-se no mesmo rio duas vezes!” (sic).

Disto conclui-se que o desafio maior de qualquer indivíduo, ou grupo de trabalho, é o de buscarem incansavelmente novos horizontes, “novos desequilíbrios”, como dizia Piaget.

Então pergunta-se: É possível imaginar algum tipo de mudança dentro da empresa, se os indivíduos não forem submetidos à apreciação, ao julgamento e ao controle do seu desempenho? É possível esperar-se alguma transformação, se eles não dispõem de meios para descobrir suas limitações e deficiências e

capacidade para avaliar a qualidade e os resultados de suas ações? A avaliação é, sem dúvida, um recurso apropriado para a superação de suas fragilidades e romper resistências. “Nenhum exército pode resistir à força de uma idéia, cujo tempo chegou”, dizia Victor Hugo (sic).

3. Metodologia de trabalho

Mantenho seis servidores honestos; eles me ensinaram tudo o que eu sei. Seus nomes são: O que e Por quê e Quando e Como e Onde e Quem.

Rudyard Kipling

Uma metodologia de avaliação de rendimento e/ou de desempenho tende a funcionar bem, quando fundada em critérios definidos. Nesse caso, pode mensurar de forma fidedigna as qualidades daqueles que executam as tarefas.

Partindo dos pressupostos acima, o presente estudo adota o modelo de experimento denominado de “Acontecimentos Pré-Determinados”. Será aplicado em um grupo de 14 indivíduos, funcionários escriturários, distribuídos em classes A, B, C, conforme as atribuições a eles conferidas pela empresa. O objetivo é colher inferências sobre a qualidade dos serviços do setor de trabalho segundo as diferentes atribuições. A investigação será feita mediante aplicação de questionário.

Após o planejamento prévio, ficaram definidas as dimensões que serão submetidas à avaliação, conforme o que segue: metas; divisão de responsabilidades; eficácia/eficiência/produtividade; tomada de decisões; delegação; comunicação e coordenação interna e externa; ambiente físico; consciência da qualidade; criatividade e inovação; comprometimento; reconhecimento e recompensa; desenvolvimento dos funcionários; e ambiente psicológico em geral.

Na elaboração dos respectivos formulários para as classes A, B e C, foram elencadas variáveis para cada dimensão. Através delas será possível investigar o grau de envolvimento de cada indivíduo

com o seu setor, o nível de satisfação com o desempenho de suas tarefas e o tipo de influência que pode exercer sobre ele. Antes de sua aplicação definitiva, os questionários foram testados junto a um grupo similar, afim de observar sua qualidade-adequação-compreensão.

Após o teste, alguns aspectos foram redimensionados. Foram inseridas outras combinações que reduziram o nível de complexidade e proporcionaram maior clareza, com vistas a facilitar a compreensão e conferir objetividade às respostas.

A seguir, foi promovido o encontro preliminar com o grupo de 21 funcionários, que seria submetido ao questionário-formulário, a fim de colocá-lo a par das finalidades e implicações do estudo.

Devidamente orientados e comprometidos com os objetivos do instrumento, e em local e hora devidamente combinados, os envolvidos preencheram os formulários. As respostas foram tabuladas e analisadas.

O procedimento permitiu fornecer um quadro de referências sobre diferentes aspectos do andamento desse setor da empresa. Foram apontados pontos de estrangulamento da fluência das ações; indicadas possíveis providências a serem adotadas com vistas à correção e/ou realimentação das ações; sugeridas medidas destinadas à melhoria do desempenho profissional dos envolvidos.

4. Situação do caso ilustrativo

Ao ter os seus recursos humanos avaliados, a empresa tem condições de conhecer e mensurar o nível de rendimento que alcança em cada um de seus empregados ou grupos de trabalho. A partir das informações obtidas, pode acompanhar o desempenho, modificar comportamentos, sanar deficiências, implementar dinâmicas, etc.

Por outro lado, todos os indivíduos integrantes de uma empresa têm direito de conhecer os resultados que qualificam suas ações, fato que poderá contribuir para a esperada melhoria de seus desempenhos e atitudes, sem falar que a avaliação pode constituir-se

em adequado instrumento de *Feedback*.

Também não se pode esquecer que tais investigações sobre o nível de desempenho ou atitudes dos envolvidos permitem à empresa avaliar se o nível dos recursos humanos está correspondendo e alcançando os objetivos por ela perseguidos. Assim, cria as condições indispensáveis para tomar as decisões administrativas ou de gestão que se fazem necessárias, mensurando o valor relativo dos serviços executados e avaliando os resultados obtidos pelos diferentes quadros de produção ou de serviços.

O resultado prático disso é que as necessidades da empresa poderão ser melhor satisfeitas na medida em que disponha de informações seguras, podendo otimizar os recursos humanos que possui, reconhecer méritos profissionais, implementar, com senso de realismo, setores deficientes, enfim, conciliar as necessidades várias que aporta.

No mais, a questão da avaliação do processo de melhoria do desempenho dos grupos de trabalho passa também pela questão de que permita à empresa justificar suas decisões relativas ao movimento de profissionais dos mais variados setores, sua política salarial, a identificação dos objetivos esperados, os remanejamentos imprescindíveis nos departamentos, o estabelecimento de laços sólidos e amoráveis com os funcionários, a prevenção de conflitos e, enfim, a melhoria da organização como um todo.

Por essas e outras razões é que, a partir de um instrumento de avaliação, se intentou a obtenção de referências sobre comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades de um grupo de 21 funcionários escriturários de nível A, B e C, conforme foi acima referido.

Paixão + visão + ação é a equação para o sucesso.
Marilyn King

5. Resultados obtidos, uma análise crítica

Motivação e produtividade sobem como foguete quando as pessoas atingem suas metas.

Bettie B. Youn

A avaliação realizada a partir da aplicação dos formulários acima apresentados demonstra que a qualidade profissional do setor poderá estar sendo afetada negativamente por fatores, como: reconhecimento, recompensas e desenvolvimento dos funcionários. O quadro, a seguir, demonstra em níveis percentuais, que apenas 6,1% e 10,3% respectivamente atribuem 4 ao seu nível de satisfação/atividade no setor de trabalho e apenas 3,4% e 4% atribuem grau 5.

Esses indicadores evidenciam que aspectos, tais como: ausência de elogios e críticas abertas a resultados obtidos, desempenhos de qualidade não recompensados e pouca atenção da chefia, constituem elementos frustradores para a maioria dos funcionários.

Outro aspecto relevante diz respeito ao desenvolvimento dos funcionários. Os resultados revelam que a maioria dos funcionários não percebe qualquer forma de encorajamento para o desenvolvimento pessoal, ficando patente a ausência de um plano para o desenvolvimento, bem como, poucas oportunidades educacionais, sem quaisquer desafios razoáveis para que tal desenvolvimento se evidencie.

Isto sinaliza claramente, para a gerência de recursos humanos, os passos a serem tomados para solução da situação-problema. Nada mais se espera da parte da chefia do setor do que o início de um programa de qualidade pelo qual as pessoas sejam vistas, não como meros instrumentos de execução de tarefas, mas como pessoas humanas que sentem, têm ideais, e que necessitam virtualmente de incentivos e recompensas acerca do que estejam ou deverão fazer no exercício de suas funções.

Estabelecer um plano de desenvolvimento de capacitação de funcionários, oportunizando-lhes a frequência à escola nos níveis respectivos, e mesmo instituindo um programa de reciclagem interna promovido pelo próprio setor de recursos humanos e/ou através de institutos específicos e competentes para tal, deve ser o desafio maior da empresa.

Essas questões propostas, aliadas à apresentação de desafios razoáveis, sem dúvida

alguma, podem contribuir para a elevação dos níveis de desempenho do setor e da melhoria do processo como um todo, o que se refletirá no melhor atendimento dos funcionários ao público, algo assim como a melhoria substancial no ambiente de trabalho, tido como enfadonho, burocratizado e sobremaneira castrador.

Conclusão

Este ensaio apresenta um panorama que permite afirmar que existem aspectos significativos dentro de uma empresa que poderiam ser melhor aprofundados em trabalhos de maior fôlego.

Não obstante, do ponto de vista daquilo que pôde ser inferido, conclui-se que:

a) há inúmeras atividades profissionais que estão longe de merecer a atenção devida por parte das chefias que as conduzem;

b) há uma enorme discrepância entre o que se atribui aos profissionais como tarefas a serem realizadas, e o nível de comunicação sobre os reflexos das ações elaboradas;

c) há muitos funcionários que ficam “a meio caminho” de suas reais potencialidades, por falta de incentivos necessários para o seu crescimento profissional e humano;

d) há ainda uma certa ignorância dentro de empresas acerca de importância da avaliação de desempenho, como “ferramenta” imprescindível para a melhoria da qualidade das ações individuais ou de grupos;

e) há empresas que ainda não despertaram para a relevância de um programa institucional de avaliação de desempenho, voltado para a melhoria da produtividade. Nesses casos, faz-se necessário algum programa do tipo, por exemplo, PDSA, ou seja:

P - Planejar (Plan). Planejar uma mudança com o intuito de obter melhoria;

D - Fazer (Do). Executar a mudança em pequena escala a partir de fatores incentivadores de desempenhos;

S - Estudar (Study). Estudar os resultados -

o que é que ocorreu, o que é que aprendemos com a experiência, e;

A - Agir (Act). Adotar ou abandonar a mudança, repetindo as circunstâncias diferentes.

Bibliografia

01. BOULDIN, B. M. **Agentes de mudanças**. São Paulo: Makron Books, 1993.
02. BRADFORD, D. L. COHEN, A. R. **Excelência empresarial: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho**. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1985.
03. CASTRO, A. P. de. **Qualidade e Energização do Patrimônio Humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
04. ENRICONE, Délcia, SANT'ANA, Flávia M., ANDRÉ, Lenir C., TURRA, Clódia M. G. **Planejamento de Ensino e Avaliação**. Porto Alegre: PUC, EMMA, 1985.
05. GUILLON, Antônio Bias Bueno, MIRSHAWKA, Victor. **Reeducação - Qualidade, produtividade e criatividade: caminho para a escola excelente do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1994.
06. HONDA, A. K., VIVEIRO, C. T. **Qualidade e Excelência através de Metodologia KAIZEN**. São Paulo: Erika, 1993.
07. ZUKER, E. **Influenciar - Você também é capaz e talvez não saiba**. São Paulo: Makron Books, 1993.