

Olhares convergentes sobre o papel da avaliação na gestão de Recursos Humanos

Mary Neuza Dias Galdino^a
Marcia Souza Gerheim^b

Resumo

Durante o período de pandemia, olhares convergentes sobre o papel da avaliação na gestão de recursos humanos descrevem as principais bases teóricas e os elementos envolvidos nas práticas avaliativas relevantes ao contexto organizacional. Refletem sobre as competências desejáveis ao avaliador que conduz esses processos em prol do atendimento das demandas de organizações do trabalho que visam garantir o seu lugar no futuro da nossa sociedade com fundamento no desenvolvimento pautado em parcerias sustentáveis. Nesse sentido, examinam-se os conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis à prática da avaliação. Seja ela uma avaliação funcional, de pessoal, de competências, de desempenho profissional ou de outros processos relativos às práticas sociais envolvidas nas relações no trabalho, as qualidades cognitivas e comportamentais necessárias ao gestor de Recursos Humanos lhe permitem, além de conduzir a avaliação: escolher entre as abordagens disponíveis; adequar suas expectativas às limitações inerentes ao processo; agir em conformidade com a sua função social, cuidando para que, entre outras precauções, os envolvidos na avaliação compreendam normas éticas, respeitem regras de responsabilidade, tenham ciência de que diversos elementos ou filtros que influenciam sua percepção do mundo podem promover distorções perceptivas, interferir na sua capacidade de julgamento e provocar distorções que propiciam o estabelecimento de vícios de avaliação.

Palavras-chave: Avaliação em RH. Abordagens Avaliativas. Avaliação de Pessoal. Avaliação de Desempenho. Ética em Avaliação.

1. Introdução

A avaliação, mesmo que de forma não intencional, está presente em nossas vidas. Intuitivamente, decisões são tomadas com base em alguma avaliação, julgamento. Ou seja, de forma intuitiva, avaliar é determinar ou estabelecer valor, examinar e julgar. Já de forma intencional e sistemática, a avaliação assegura ao avaliador a qualidade do

^a Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

^b Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

processo e a integridade da sua atuação, denotando utilidade, viabilidade, ética e precisão à avaliação empreendida.

Definir avaliação não é tarefa simples, pois existe uma infinidade de descrições que a classifica de acordo com os fenômenos estudados.

Michael Scriven (2018, p. 32) definiu o caráter ubíquo da avaliação ao alegar “sua presença em todas as áreas do pensamento e da prática, eximindo-se do lugar principal em todas elas”, apesar da sua importância. Scriven (2018) resumiu, de forma bem generalista, que a avaliação acontece com o objetivo de determinar o mérito, a importância ou o valor de forma sistemática e, acrescentou que “sem esse processo, não é possível distinguir o que vale a pena do que é inútil.” (SCRIVEN, 2018, p. 32).

Nesse sentido, é importante que o gestor de Recursos Humanos (RH) entenda o quanto a avaliação é essencial, já que é um processo vital para diagnosticar contextos, demandas, pessoas para planejar as estratégias adequadas. O gestor de RH deve pensar a avaliação com justiça e ética, conhecendo estratégias, métodos, recursos e instrumentos que, somados às regras de responsabilidade, o ajudarão a definir soluções. A avaliação conduzida de forma adequada e responsável possibilita a colocação e movimentação estratégica de pessoas na empresa, a melhoria da performance dos recursos humanos, e potencializa os resultados através do desempenho ágil.

2. Avaliação

Apesar de o papel da avaliação em Recursos Humanos estar intimamente ligado à avaliação de pessoal, é desejável que o gestor de RH compreenda diferentes abordagens e perspectivas da avaliação, para que, de forma individual ou combinada, possa definir a que melhor atende o tipo de avaliação pretendida, em determinado contexto.

A avaliação como um processo metodológico, para esclarecer os seus objetivos, leva em consideração o seu objeto e precisa definir a partir desse objeto - “o que está avaliando?”, o “por que está avaliando?”, o “para que está avaliando?” e “como?”, ou seja, “que estratégias serão utilizadas para avaliar?” Pois, é preciso dar um sentido à avaliação e delimitar suas etapas de início, desenvolvimento e resultados com feedback.

2.1. Avaliação formal e informal

Para ilustrar esse tema, consideremos as seguintes pressuposições:

- O gestor de RH reagindo à insubordinação de um colaborador, demitindo-o.
- A empresa adotando bonificação por desempenho, esquecendo-se de considerar o trabalho colaborativo e cooperativo, de equipe.

- A polícia determinando o toque de recolher numa comunidade, julgando que isso diminuirá o índice de criminalização.
- O Ministério da Educação, no Brasil, no momento de pandemia em 2020, deliberando um calendário acadêmico único para todas as IES, sem considerar a realidade de cada uma.

Esses são exemplos de avaliações descuidadas, não sistematizadas com evidências coletadas formalmente. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), alertam que esse tipo de avaliação resulta muitas vezes em julgamentos defeituosos.

No entanto, não quer dizer que avaliações informais geram sempre maus resultados. A experiência, o instinto, a generalização, a inteligência estratégica, podem influenciar o resultado de avaliações de forma positiva.

Sem contar que a informalidade, muitas vezes, é a única abordagem prática. Ao ter que escolher a entrada de um cardápio, por exemplo, dificilmente, você realizará entrevistas com chefs de cozinha ou estruturará enquetes para orientação da sua escolha.

As avaliações formais são estruturadas, sistematizadas, com definição de critérios explícitos, para obtenção de informações mais precisas e que possibilitam a determinação de valor real.

2.2. Avaliação divergente x Avaliação convergente

As avaliações são realizadas para responder perguntas. A ação de avaliar alguma coisa é motivada pela necessidade de respostas para algum questionamento para o qual se busca ter um diagnóstico, um juízo de valor. Além disso, é preciso estabelecer critérios para essas respostas e definir padrões.

A partir dos critérios, padrões e definição de metodologia de análise adequada é que se terá condições de interpretar os dados coletados.

Mas, como estruturar a avaliação? Como fazer as perguntas certas? Como estabelecer critérios e padrões? Como definir o tipo de análise adequada?

A avaliação, enquanto processo, abriga fases divergentes e convergentes. Cronbach (1982) definiu essas duas fases na avaliação para diferenciar a classificação e escolha das perguntas avaliatórias.

Na fase divergente, dá-se voz a todos os stakeholders, todos os envolvidos, admitindo todas as perguntas, questionamentos possíveis para mapear o maior número de possibilidades.

Na fase convergente, o avaliador seleciona do leque de possibilidades da fase divergente, as perguntas mais críticas, definindo prioridades e tomada de decisões.

É preciso dar atenção à possibilidade de flexibilização do processo avaliativo, pois pode ocorrer necessidade, durante o processo de retomada das fases divergentes e convergentes, de um ou mais reajustes do planejamento da avaliação.

2.3. Diferentes abordagens e perspectivas da avaliação

As últimas décadas acumulam uma riqueza de literatura sobre a avaliação. Existem diversas abordagens associadas a fatores que contribuem para essa diversidade de pensamentos. Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) elegeram seis abordagens que consideram gerais, a partir do estudo das várias concepções, que podem ser observados, na aplicação consciente ou mesmo inconsciente, em grande parte dos processos avaliativos, e que são consideradas as mais populares em termos de uso.

O Quadro 1 apresenta a descrição das seis abordagens avaliativas mais utilizadas, destacando suas finalidades, vantagens e limitações. As finalidades registram o uso pretendido da avaliação de acordo com a indicação de seus proponentes. As vantagens refletem os pontos fortes da abordagem avaliativa e a razão que pode fazer com que ela seja a mais adequada em determinado contexto. As limitações estão associadas aos riscos na adoção da abordagem avaliativa e necessitam de especial atenção na sua escolha.

Quadro 1 – Abordagens Avaliativas mais populares

Abordagem avaliativa/ proponentes	Finalidades	Vantagens	Limitações
Avaliação centrada em objetivos <u>Tyler, Provus, Metfessel e Michael, Hammond, Popham, Taba, Bloom, Talmage</u>	Determinar o grau em que os objetivos foram alcançados.	Fácil de usar; foco nos resultados; grande aceitabilidade; obriga a definição de objetivos.	Simplificação exagerada da avaliação e dos programas; voltada exclusivamente para os resultados; reducionista; linear; ênfase exagerada nos resultados.
Avaliação centrada na administração <u>Stufflebeam, Alkin, Provus</u>	Dar informações úteis e ajudar na tomada de decisões.	Abrangência; sensibilidade às necessidades de informação daqueles que ocupam posições de liderança; abordagem sistemática da avaliação ao longo de todo o processo; bem operacionalizada com orientações detalhadas de implementação; uso de ampla variedade de informações.	Ênfase na eficiência organizacional e no modelo de produção; premissas de ordem e de previsibilidade na tomada de decisões; pode ser cara para administrar e manter; foco estreito nas preocupações dos líderes.
Avaliação centrada nos consumidores <u>Scriven e Komosk</u>	Dar informações sobre produtos e ajudar na tomada de decisões sobre compras ou escolha de serviços	Ênfase nas necessidades de informações do consumidor; influência sobre os criadores de produtos; preocupação com a relação custo-benefício e utilidade; existência de listas de verificação.	Custo e falta de financiamento; pode suprimir a criatividade ou inovação; não é aberta ao debate nem ao exame de pontos de vista contrários.

(Continua)

(Continuação)

Abordagem avaliativa/ proponentes	Finalidades	Vantagens	Limitações
Avaliação centrada em especialistas Eisner e Grupos de acreditação	Oferecer julgamentos profissionais de qualidade.	Cobertura ampla; eficiência (fácil de implementar e programar); capitaliza o juízo humano.	Reprodutibilidade; vulnerabilidade a preferências pessoais; escassez de documentação que sirva de base para as conclusões; aberta ao conflito de interesses; visão superficial do contexto; uso exagerado da intuição; confiança nas qualificações dos especialistas.
Avaliação centrada em adversários Wolf, Owens, Levine, Kourilsky	Oferecer um exame equilibrado de todos os lados de questões controvertidas, sublinhando tanto seus pontos fortes quanto seus pontos fracos.	Cobertura ampla; exame das declarações; dirigida para o fechamento ou a resolução; lança luz sobre os diferentes lados das questões; impacto sobre o público; uso de grande variedade de informações.	Árbitros ou juízes falíveis; elevados custos potenciais e grande consumo de tempo; dependência da capacidade de investigação e de comunicação dos apresentadores; irrelevâncias potenciais ou polarização artificial; limitada às informações a ser apresentadas

Fonte: As autoras (2020) adaptado de WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK (2004, p. 256-258).

Como já foi comentado, é desejável que o gestor de RH compreenda diferentes abordagens e perspectivas da avaliação, para que, de forma individual ou combinada, possa definir a que melhor atende o tipo de avaliação pretendida, em determinado contexto.

No entanto, não basta que o gestor de RH tenha conhecimento e compreensão sobre os diversos tipos de abordagens, é necessário que ele tenha ou desenvolva habilidades e competências para melhor gerenciar ou até mesmo delegar um processo avaliativo.

3. Competências em avaliação

A avaliação é exigente já que demanda a expertise necessária em alguma área. Na literatura existem longas listas de competências desejáveis para o avaliador.

Michael Scriven (2018) enfatiza que a avaliação possui dois braços e uma cabeça, e apenas um dos braços trabalha na coleta de dados, o outro coleta, esclarece e verifica

valores e padrões relevantes.

Mesmo com seus dois braços no devido lugar, a avaliação precisa de uma cabeça para coordená-los, que deve não só tomar decisões sobre as instruções que precisam ser dadas aos braços para que tragam o pacote certo de elementos – o problema do desenho da avaliação –, mas também resolver o problema de como combinar o que os braços trazem de forma justificada e sistemática – o problema da síntese (SCRIVEN, 2018, p. 34-35).

Os problemas de seleção e síntese são complexos e muitas vezes levam a equívocos na avaliação.

Segundo Scriven (2018, p. 35), “na avaliação de pessoal, onde questões éticas se tornam ainda mais importantes, cada vez mais vemos que a coleta de dados – e, até mesmo a seleção de tipos de dados para coleta – é apenas a ponta do iceberg da avaliação”.

Um gestor de pessoas com olhar ampliado e possuidor das competências técnicas/instrumentais e comportamentais desejáveis para conduzir e/ou acompanhar um processo avaliativo, tem menos possibilidade de escolha inadequada de abordagens avaliativas, em conformidade com o contexto proposto.

A lista de competências instrumentais básicas inclui estatística, análise de custo, análise ética, teoria e prática de gestão, pedagogia, psicologia social, direito contratual, técnicas de entrevista, política profissional, gráficos de apresentação, relatório, técnicas de avaliação, como síntese.

Mas, outras competências não tão óbvias também devem ser consideradas no aprimoramento do perfil de quem quer avaliar:

- Atitude avaliativa, que exige compromisso e qualidade na perseguição da justiça e da verdade, e nesse sentido, a valorização da busca por valores;
- Análise lógica prática, que inclui a habilidade de enxergar as entrelinhas ocultas ou não percebidas sobre a prática ou raciocínio por trás de um programa, identificar discrepâncias entre a declaração de objetivos e necessidades, identificar lacunas no desenho de uma avaliação, fornecer resumo sintético, fornecer descrição isenta de interpretações de um programa ou tratamento, realizar análise crítica identificando pontos fracos;
- Empatia, que ao revelar a capacidade de interpretar papéis, diminui a ansiedade do outro, aumenta a chance de acesso a dados importantes de forma cooperativa, maximiza o foco da avaliação e reforça as chances de implementação no caso de já haver uma recomendação;
- Ensino, pois a capacidade de ensinar ou demonstrar de forma didática o

processo avaliativo aumenta as chances de se obter colaboração no processo e na formulação de conclusões.

- Avaliação generalista, que presume uma capacidade de entendimento e facilidade de absorver rapidamente os conceitos e o estado da arte em determinado campo, dando contribuições úteis ao processo.

Não se espera elevado grau de excelência em todas as competências, visto a longa lista, por isso há lugar para especialistas e a oportunidade de os gestores de RH constituírem equipes que podem unir expertises e entregar bons resultados.

4. Avaliação pessoal

A avaliação de pessoal carrega certo grau de dificuldade ao se considerar a heterogeneidade de grupos de pessoas. Além disso, a avaliação de pessoal está sujeita a restrições legais complexas e dois tipos de restrição ética: a primeira envolve a necessidade de proteção dos dados para evitar invasão de privacidade e a segunda, a dimensão ética do desempenho por parte do pessoal que está sendo examinado. Essa dimensão ganha maior ou menor relevância dependendo da autoridade ou contato interpessoal do indivíduo que está sendo avaliado, e a inabilidade para lidar com essa dimensão pode gerar a exposição de práticas antiéticas.

Scriven (2018) descreve cinco conjuntos de maneiras de se examinar competências relacionadas ao desempenho funcional, que podem ser aplicadas separada ou conjuntamente e envolvem:

1. a visão crítica de observadores não treinados, mas bem situados, como colegas ou alunos
2. a análise cuidadosa de supervisores, gerentes de pessoal ou consultores presumivelmente competentes e experientes;
3. instrumentos calibrados de medição direta dos parâmetros do desempenho da função;
4. simulações de trabalho para promover a observação, medição ou avaliação do desempenho; e/ou
5. testes escritos que examinam o conhecimento relacionado à função, às competências ou atitude, e que produzem resultados obtidos frequentemente por meio de diferentes escalas, ainda que careçam de validação (pela análise dos requisitos), ponderação e integração. (SCRIVEN, 2018, p. 136-137).

5. Avaliação de desempenho

É possível fazer distinção entre a avaliação de pessoal e avaliação de desempenho, embora elas possam coincidir caso a avaliação de pessoal seja composta por apenas uma e não algumas avaliações de desempenho.

Para Scriven (2018), o que importa é que, durante o seu processo, ambas avaliações observem normas de responsabilidade e que agreguem mais contribuições do que problemas ao contexto organizacional. Nesse sentido, desde os anos de 1950, estudos sobre justiça organizacional têm refletido sobre a justiça distributiva e procedimental envolvidos nesses procedimentos avaliativos. Sob a influência do movimento humanista, a tendência avaliativa equitativa se destaca por sua orientação para a justiça (MARUJO; SILVA; AGUIAR; EARP; GARCIA, 2019). Essa tendência privilegia o desempenho em detrimento de dados da verdade, tais como indicadores numéricos. Por desempenho, nos referimos ao seu sentido etimológico de “[...] resgate daquilo que está empenhado, [seja] um conhecimento, uma força, uma competência ou qualquer outro elemento [para o cumprimento, exercício ou] execução de determinada atividade.” (COELHO JUNIOR; FERREIRA, 2013, p. 189). Ou seja, estamos nos referindo ao desempenho individual, conhecido como performance na língua inglesa, que tem o objetivo de realizar ações que produzam resultados de dimensão econômica (PEIXOTO, 2019). Esse conceito é subjacente ao de competência, já que diversas competências - tais como saberes, conhecimentos, aptidões e comportamentos - compreendem fatores ou aspectos internos que, quando mobilizados, possibilitam o desempenho (performance) requeridos pelo cargo ou organização do trabalho (SANT’ANNA, 2013). Nesse sentido, Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2009) definem desempenho como “Ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados”.

A avaliação de desempenho é um processo social que, segundo Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2009), tem, entre suas características mais atuais, a capacidade de julgar e apreciar os resultados do desempenho profissional – isto é, da performance. Para os autores, independentemente de técnicas muito sofisticadas, esse processo necessita de uma atmosfera propícia ao diálogo e ao inter-relacionamento para, entre outros objetivos, conseguir verificar as contribuições humanas para o negócio.

A prática da avaliação de desempenho profissional, esclarece Balandier (2015), é sempre uma prática social independentemente da metodologia adotada. Portanto, ela envolve relações sociais no trabalho; criação e afirmação de valores; construção de

sentido; desejo de ser ouvido e de ser reconhecido por suas próprias competências e capacidade de desempenho.

O processo social da avaliação de desempenho, esclarecem Marujo, Silva, Aguiar Earp e Garcia (2019), além de uma atmosfera propícia ao diálogo e ao inter-relacionamento, requer dos avaliadores e/ou gestores que estão na sua condução algumas qualidades cognitivas e comportamentais. Entre as qualidades cognitivas necessárias, os autores listam a aptidão para ações que envolvem: comunicar; interpretar; analisar; sintetizar. Entre as comportamentais, eles enumeram a capacidade de: escutar, observar e manter sigilo; ser transparente, sensível e se relacionar igualmente com todos; e, sobretudo, ser rigorosamente ético.

O rigor ético, portanto, se fundamenta em qualidades cognitivas e comportamentais que permitem a condução do processo de avaliação de desempenho de modo a promover o estabelecimento de parcerias sustentáveis em prol das metas organizacionais. Ao lado disso, observa-se que a atitude, o comportamento e a postura ética desses avaliadores e/ou gestores se estabelece (e é reafirmada) pela atenção aos elementos que influenciam constantemente a nossa percepção do mundo, chamados de filtros pela ótica da gestalt. Experiências passadas, emoções, motivações, valores e outras diferenças individuais podem constituir esses filtros que afetam a nossa percepção do mundo. Portanto, podem influenciar a condução de uma avaliação de desempenho que, além de ser um processo social, é também um fenômeno da percepção que sofre influência - positiva ou negativa - de diversos fatores, tais como: a nossa percepção das situações, emoções, prontidão para a aprendizagem e desempenho profissional (SOUZA; MATTOS; SARDINHA; ALVES, 2009).

Ou seja, os protagonistas do processo de avaliação de desempenho devem sempre cuidar de observar que sua percepção pode ser afetada pelos diversos elementos ou filtros que influenciam nossa percepção do mundo. As influências desses filtros podem interferir na nossa capacidade perceptiva a ponto de acarretar algumas distorções avaliativas, tais como as descritas por Souza, Mattos, Sardinha e Alves (2009). Para os autores, uma avaliação poderá ser “infantil” e “influenciada”, “introjetada” ou “contaminada” dependendo das disfunções perceptivas que predominam no seu processo. Entre os elementos que caracterizam essa distinção, os autores discriminam:

- Avaliação infantil - aquele processo avaliativo no qual predominam estímulos perceptuais que chegam ao indivíduo por meio dos sistemas sensoriais (visão, audição, tato, pressão profunda, calor, dor, paladar, olfato, sentido vestibular e sentido sinestésico). Essa pode ocorrer, por exemplo,

quando se avalia a performance de um atleta ou cozinheiro.

- Avaliação influenciada, introjetada ou contaminada - quando o processo avaliativo se deixa impregnar de valores apreendidos nas relações sociais (tais como obedecer ordens, cooperar com os outros, amar o próximo, ganhar dinheiro) e/ou no contexto organizacional; assim como, quando se deixa impregnar pelo subjetivismo ou bias de quem desenvolve o processo de avaliação. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando qualidades, defeitos, antipatias ou simpatias que são próprias do avaliador são atribuídos ao avaliados.

A despeito de uma avaliação poder ou não ser classificada de “infantil” e “influenciada”, “introjetada” ou “contaminada”, o processo avaliativo marcado por alguma disfunção perceptiva (filtros e/ou distorções perceptivas) poderá ser contaminado por algum vício de avaliação, entre os quais destacamos:

- Subjetivismo – atribuição de qualidades e defeitos que são próprios do avaliador ao avaliado. Exemplo: projeção de antipatias e simpatias sem suficientes razões objetivas (ou obstáculos interpessoais).
- Unilateralidade – valorização de aspectos que apenas o avaliador julga importantes. Exemplo: gostar de quem trabalhe apenas da forma pela qual o próprio avaliador o faria.
- Tendência central - avaliação similar para todos. Exemplo: ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos bons.
- Efeito de Halo - contaminação de cada julgamento por um julgamento geral que afeta a classificação de cada característica. Exemplo: assumir sempre a mesma classificação no decorrer de todas as características.
- Falta de memória - atenção apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação. Exemplo: próximo ao período de avaliação os níveis de desempenho podem melhorar de maneira incomum.
- Supervalorização da avaliação – crença de que a aplicação de um simples instrumento possa corrigir os defeitos nas pessoas. Exemplo: o avaliador espera que seus avaliados mudem suas condutas de maneira milagrosa.
- Desvalorização da avaliação - crença que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa. Exemplo: o avaliador preenche o instrumento com informações incorretas ou incompletas.

- Falta de técnica - desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso. Exemplo: o avaliador fornece dados heterogêneos ou dados sem significação relevante e que não podem ser comparados aos demais.
- Força do hábito - insensibilidade para apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou com relação aos seus demais colegas. Exemplo: todos são iguais entre si, não evoluem nem involuem com o decorrer do tempo.
- Posições contrárias – oposição a uma avaliação de desempenho que não é bem vista pelos colaboradores. Exemplo: a avaliação de desempenho foi criada para determinar cortes de pessoal em massa.
- Falsidade - ocultação ou distorção proposital de informações para prejudicar ou beneficiar algum envolvido no processo avaliativo.
- Obstáculos políticos - interesse que influencia previamente a imagem daquilo que será avaliado.
- Diferentes graus de rigor - variação que objetiva prejudicar alguns e favorecer a outros.

6. O papel da avaliação na gestão de Recursos Humanos

A avaliação tem um amplo papel na Gestão de RH e enorme relevância no contexto organizacional.

Para assumir a condução desse amplo leque de processos, um gestor de RH necessita desenvolver habilidades e competências inerentes à avaliação e estar preparado para observar cuidadosamente uma série de regras de responsabilidade. Esse conjunto de cuidados ou normas éticas subentendem a presença de conhecimentos, habilidades e atitudes que objetivam a condução de uma avaliação justa e capaz de promover valores morais que podem impor resistência ao oportunismo, aos costumes equivocados e, até mesmo, aos processos de avaliação fraudulentos e amplamente desacreditados (MARUJO; SILVA; AGUIAR; EARP; GARCIA, 2019).

A seguir iremos agrupar alguns processos avaliativos de acordo com suas características de atendimento a uma variedade de demandas organizacionais, tais como: fornecimento de subsídios para a definição de estratégias, verificação do alcance de objetivos; aferição do impacto dos resultados; contribuição para dinâmicas de recrutamento, seleção e formação de times.

6.1. Avaliação como diferencial na formação do gestor de Recursos Humanos

O gestor de RH exerce papel fundamental numa organização. Ele é o responsável pela manutenção da saúde das pessoas que fazem parte da empresa.

É necessário que ele mantenha o olhar atento e desenvolva as habilidades e competências inerentes à avaliação.

O gestor de RH precisa ter em sua formação o contato com estratégias de abordagem da avaliação de forma transversal em disciplinas que o preparam para esse desafio.

6.2. Avaliação no processo de recrutamento e seleção

A avaliação no processo de recrutamento e seleção na vida do gestor de RH começa no seu próprio processo seletivo para as empresas.

É importante que você esteja preparado para enfrentar os diversos tipos de processo de recrutamento e seleção.

Hoje, além dos métodos tradicionais de recrutamento e seleção, as empresas vêm investindo em processos com uso de inteligência artificial, aliada à inteligência humana e de especialistas no assunto.

A gamificação é outra forma de seleção com a utilização de entrevistas em vídeo utilizando realidade virtual.

Testes de personalidade com foco em características de personalidade e valores do candidato que convergem com a função e tem afinidade com a cultura da organização, também está entre os mais adotados.

E outra tendência é a utilização dos dados do candidato disponíveis nas redes, mídias sociais e sites de perfis online como pré-seleção do candidato. Então atenção com os seus perfis, ao pleitearem uma vaga.

Existem empresas que fazem análise de currículo em sites de emprego, fazendo o refinamento dos critérios e encaminhamento do candidato a um entrevistador, com probabilidade de sucesso na ocupação da vaga. Nesse processo a empresa seleciona o currículo, mapeia o perfil do candidato, faz contato com ele e se oferece para cuidar da sua seleção para uma vaga. Se o candidato não for aprovado no processo seletivo recomendado, a empresa continua agenciando processos seletivos, com acompanhamento de coach, inclusive. É claro que isso tem um custo!

6.3. Avaliação: definição de estratégias (objetivos, métodos x equipe especialista)

O gestor de RH deve estar atento para avaliar e definir estratégias de avaliação de acordo com os seus objetivos. Deve inclusive, definir se irá utilizar métodos já praticados pela empresa ou se irá recorrer a especialistas terceirizados.

Geralmente, isso acontece quando o gestor de RH sente a necessidade de realizar alguma dinâmica avaliativa diferente, com utilização de metodologias e técnicas desenvolvidas por especialistas externos e que não estão envolvidos com o clima organizacional.

6.4. Avaliação para atender demandas organizacionais

O gestor de RH tem que estar preparado para resolver diversos tipos de demandas da empresa, as quais podem envolver os colaboradores, interagindo com todos os departamentos.

6.5. Avaliação para formação de itens

A formação de times envolve trabalhar com os indicadores de desempenho dos colaboradores. E esse desempenho pode ser avaliado com a utilização de metodologias e instrumentos variados.

A formação de times está diretamente relacionada com o objetivo de melhoria dos resultados, performance da equipe, produtividade e qualidade da empresa.

Dentre os tipos de avaliação de desempenho mais utilizados para diagnosticar e analisar o comportamento dos colaboradores estão:

- Autoavaliação – O colaborador se autoavalia e os resultados são discutidos entre ele e seu gestor imediato.
- Avaliação 90° (Direta) – O gestor imediato avalia cada um da sua equipe com auxílio da Gerência de RH e dá o feedback. É necessária habilidade do gestor para não gerar conflitos nessa avaliação que pode demandar interferência do gestor de RH.
- Avaliação 180° (conjunta) – Gestor e colaborador se avaliam simultaneamente e é mediada pelo gestor de RH. Tem estrutura de feedback bem estruturada.
- Avaliação 360° - O avaliado, além de se autoavaliar, é analisado por todos que interagem com ele. É uma metodologia que requer infraestrutura e deve ter suas fases bem delimitadas para não se estender muito.

- Avaliação de equipe (coletiva) – O líder avalia, ou o próprio grupo se avalia ou, se for o caso, o responsável pela gerência de todas as equipes avalia com apoio em indicadores de desempenho. O feedback deve ser trabalhado com cuidado, pois resultados insatisfatórios podem interferir na melhoria da performance coletiva.
- Avaliação de competências – O gestor imediato avalia as competências técnicas e comportamentais e define com o avaliado quais habilidades ainda precisam de aprimoramento.
- Avaliação de objetivos – Geralmente realizada por times com foco no desenvolvimento, melhoria e inovação e análise comportamental, especialmente atuação ética e estratégica.

6.6. Avaliação para soluções estratégicas

O gestor de RH precisa assumir a sua posição para intervir de forma estratégica na qualificação da força de trabalho da empresa.

Deve estar atento às necessidades e dificuldades dos colaboradores, suas possíveis dores, e tentar buscar soluções para resolvê-las.

Deve, também, pensar soluções para manter a motivação e retenção dos colaboradores, como benefícios e formas de recompensa que garantam o bem-estar emocional, físico e financeiro, inclusive.

Seria interessante explorar as fases de divergência e convergência, por meio de técnicas de ideação de projetos junto às equipes, para potencializar métodos ágeis para resultados assertivos.

6.7. Avaliação: impacto de resultados

Os resultados encontrados nas avaliações devem ser aproveitados para gerar melhorias na performance de todos. Os benefícios de uma avaliação positiva (bem-sucedida) pode influenciar diretamente nos resultados dos negócios. Uma avaliação negativa deve ser vista como oportunidade para a empresa redefinir seu modelo de gestão e negócios.

7. Reflexões sobre as perspectivas das conexões humanas na sociedade e no trabalho em tempos de pandemia

No dia 11 de março de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarou

que o mundo vivia a pandemia do novo Corona vírus, o Covid-19; e, reconheceu a insuficiência qualquer estratégia que pudesse combater o mal com eficácia. Recomendou-se que todos ficassem em suas casas e observassem um isolamento social. No dia 16 do mesmo mês, o governador do Rio de Janeiro publicou um decreto que declarou o estado de emergência e impôs que, com algumas exceções, todos permanecessem em suas casas. Muitos se surpreenderam, se perguntando: “Isso é sério ou é fake news?” Afinal, os boatos estavam sendo tantos e podiam variar entre:

- a notícia de que flamingos teriam ocupado o canal de Veneza em meio à pandemia do Corona vírus;
- o Congresso brasileiro teria aprovado um projeto que permitia a invasão de domicílio para fiscalizar uso de máscara;
- um idoso nos EUA teria simulado ter sido empurrado por policiais;
- e, também, que chá de boldo combatia a Covid-19 e vapor de eucalipto protegia os ambientes da propagação da mesma praga.

Passados três meses, ou seja, em junho de 2020, nossos olhos já haviam presenciado diversos eventos ao redor do mundo que denunciaram as diferenças econômicas, a violência, o racismo e outros males sociais. A situação pandêmica já havia contribuído para capturar a atenção de muitas pessoas para a necessidade de se fortalecer as conexões humanas na sociedade e no trabalho. Manifestações ao redor do mundo nos trouxeram a voz de uma enorme massa de pessoas pedindo mudanças no sentido de uma sociedade mais justa, menos violenta e racista. Nessa perspectiva, vamos supor que tais experiências despertaram em muitos o anseio por uma sociedade mais capaz de nos proteger contra as doenças e os problemas sociais. Suporemos também que, somam-se a esses anseios, várias questões éticas, tais como: Quanto vale a vida de uma pessoa? Quem é mais vulnerável ao Covid-19 e como podemos protegê-los? Entre a nossa “bolsa” e a vida (trabalhar ou ficar em casa), o que devemos escolher?

Desse modo, ao refletimos sobre os direitos e deveres de cada um em tempos de epidemia. Ao lado disso, nos encontramos experimentando um sentimento similar ao que o “ex-jagunço” Riobaldo personagem criado por Guimarães Rosa (2019, p. 368) expressa quando afirma que: “Viver é muito perigoso [porque] sempre acaba em morte”. Ou seja, naquele momento, as notícias sobre o desenvolvimento da pandemia do Covid-19 e o pensamento sobre a nossa vulnerabilidade e mortalidade passaram a ocupar o foco da atenção e dos temores de muitas pessoas. Naturalmente, um número de pessoas ainda

maior voltou suas esperanças para que a ciência nos desse um meio de enfrentar o desafio que nos foi imposto pelo Corona vírus.

Nesse ponto, em meio a essas reflexões sobre justiça, ética, morte e ciência, nos vêm à memória a história da criação do livro intitulado “Frankenstein: o Prometeu Moderno”. Escrito em meio à angústia vivida por sua autora, Mary Shelley (2015), durante um período do ano de 1818 em que ela teve que ficar confinada em casa. Esse clássico da literatura britânica considerado a primeira obra de ficção científica da história, narra a trágica existência de uma criatura, fruto de um grande feito de um cientista que lhe trouxe da morte de volta à vida. Entretanto, por seu aspecto assustador, a trágica vida de Frankenstein é marcada pelo desespero de uma criatura que não consegue estabelecer relações sociais e afetivas. Assim como Prometeu (um personagem da mitologia grega), Frankenstein é condenado a viver no isolamento e na iminência de uma morte que não chega.

Aqui, desejamos estabelecer uma ponte entre a história da existência solitária de Frankenstein e os tempos pós Covid-19 para afirmar que só podemos desfrutar realmente dos avanços da ciência e da tecnologia se pudermos respeitar a necessidade humana de estabelecer conexão com o outro! Nessa perspectiva, afirmamos que só iremos de fato estar protegidos contra a iminência da morte trazida pelo coronavírus, se todos estiverem protegidos da doença, pois basta uma pessoa contaminada para que todos estejam em perigo. Ou seja, a sociedade como um todo só pode usufruir completamente de tais prosperidades quando a função científica dos mesmos estiver articulada a uma função social que consegue distribuir seus progressos com mais igualdade e menos injustiça.

Finalmente, cabe construir outro paralelo entre as práticas de gestão de pessoas no trabalho e aqueles anseios que presumimos terem se tornado mais prementes entre muitos, tais como: o desejo de que a conexão com o outro, seja ela relativa a uma relação afetiva, social ou trabalhista, possa ser pautada por justiça e ética. Portanto, formulamos a pergunta: como os gestores de RH podem se preparar para corresponder aos anseios que supomos estar mais prementes entre muitos dos colaboradores com quem iremos trabalhar no momento pós-pandêmico? Mais especificamente, a fim de convergir o olhar sobre o papel da avaliação na gestão de RH, indagamos: como se preparar para conduzir processos avaliativos que sintonizem com as expectativas de muitos colaboradores? Ou seja, na sociedade pós coronavírus, que cuidados em relação às práticas de avaliação irão merecer uma atenção especial?

8. Conclusão

A utilidade da avaliação cria expectativas de solução para todos os problemas e de saída inequívoca para melhoria dos resultados. No entanto, “até mesmo fervorosos defensores da avaliação são obrigados a admitir que muitos estudos de avaliação não conseguem levar a melhorias significativas dos programas que julgam.” (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 57).

A avaliação tem limitações que precisam ser compreendidas pelo gestor de RH, uma delas é que sozinha a avaliação não dá conta de corrigir problemas ou melhorar resultados. A avaliação serve para destacar potencialidades e fraquezas, e cumpre o papel de esclarecer e sugerir caminhos que podem ajudar na tomada de decisões. Ao lado disso, esses profissionais devem constantemente observar as regras de responsabilidade e os cuidados que precisam ter para que disfunções perceptivas e/ou vícios de avaliação não contaminem o processo avaliativo que estão conduzindo.

Especialmente devido à excepcionalidade do momento no qual vivemos, tais preocupações éticas e questões associadas a prática social dos processos avaliativos se impõem de modo ainda mais premente.

O alto grau de ineditismo e os desdobramentos da situação pandêmica têm gerado muitas inseguranças e incertezas. Enquanto pessoa humana, podemos alternar entre sentir medo ou coragem, desesperança ou esperança. Podemos também nos envolver em ações solidárias, nos cuidar mais ou apenas deixar o tempo passar enquanto assistimos mil séries de TV. Como gestores de RH essa oscilação não é admissível.

Nesse contexto, o gestor de RH necessita, de modo ainda mais inequívoco, articular o sentido “social” da sua função ao seu sentido “científico”. Como sentido social da função de gestor de RH, nos referimos àquele relacionado ao cuidar das pessoas envolvidas em uma organização de trabalho para que elas possam desempenhar conforme o esperado com preservação da saúde física e mental. Como sentido “científico”, nos referimos àquele relativo às tecnologias e técnicas de práticas de gestão, por exemplo: a produção e o uso de indicadores numéricos relativos aos processos avaliativos envolvidos no gerenciamento de pessoas.

Não buscamos, com essa analogia, colocar o “social” e o “científico” em oposição como se fossem antagônicos. Ao contrário, o que se quer mostrar é que o lugar do gestor de RH se situa na interseção entre o “social” e o “científico”. Entretanto, vamos nos permitir refletir um pouco mais sobre isso. A ciência nos consentiu, em certo sentido, a

compreensão da vida; e, em grande medida, da morte. Ajudou-nos a desvendar o enigma “sopro de vida”, da alma ou do espírito. Permitiu-nos, enfim, a criação de estratégias para nos defender das doenças e postergar a morte.

Dessa maneira, os avanços científicos e tecnológicos que exaltamos não nos trouxe um elixir que nos torne mais capazes de, por exemplo: sentir empatia pelo outro; ouvir mais, compreender melhor e, livre da inveja, reconhecer os feitos dos outros. Assim, enquanto espécie humana, competimos, disputamos, somos intolerantes; exploramos e, até mesmo, matamos nossos semelhantes. Ou seja, nossos avanços em termos de inter-relacionamentos ou competências sócio emocionais têm nos deixado, até o momento, bem menos entusiasmados e até mesmo bastante constrangidos enquanto sociedade.

Recorremos novamente à história de Frankenstein para reafirmar o perigo que corremos quando aquilo que é criado pela ciência promove uma existência desprovida de aliança com o social. Ou seja, arriscamos muito, seja como sociedade ou como organização de trabalho, quando não conseguimos controlar o “fator”, que batizamos aqui de “Fator Frankenstein”. Esse “fator”, tal como um vírus que destrói o seu hospedeiro, promove o incremento de problemas sociais como o isolamento, a falta de diálogo ou de comunhão com o outro, a injustiça, a falta de reconhecimento do empenho depositado na ação de trabalhar a despeito da performance que pode ser alcançada (ou medida).

Sabemos que o “Fator Frankenstein” pode ter múltiplas causas. Ou seja, aquilo que incita uma criatura (por analogia, o colaborador) a se voltar contra o seu criador (que, nesse caso pode ser: o desempenho ou a organização de trabalho) possivelmente está relacionado à inúmeros elementos (intencionais ou não). Nessa metáfora, propomos que a função social de gestor de RH seja a de cuidar para ‘conter’ o avanço do “Fator Frankenstein” que, assim como um vírus, aguarda no lado obscuro da organização de trabalho por uma oportunidade para crescer.

Concluimos afirmando que nem mesmo toda a avançada “ciência” aplicada à gestão de pessoas, com suas diversas metodologias de avaliação e sofisticados instrumentos avaliativos, serão em si bastantes e suficientes para o estabelecimento de parcerias sustentáveis em prol das metas organizacionais. Chega-se aqui a um ponto que desejamos enfatizar: a função social do gestor de RH é cuidar para que, entre outras precauções, os avaliadores e/ou gestores que conduzem processos avaliativos possam ter o apoio e o preparo necessário para que possam promover avaliações justas e capazes de afirmar valores morais que imponham resistência ao “Fator Frankenstein”

enquanto um “vírus” do oportunismo, dos costumes equivocados e, até mesmo, dos processos de avaliação fraudulentos e amplamente desacreditados por todos: avaliadores e avaliados.

Em síntese, ressaltamos que os gestores de RH devem cuidar para que todos os envolvidos na condução dos processos avaliativos tenham plena consciência de que suas características pessoais, história e experiências de vida poderão interferir na sua capacidade de julgamento, já que irão compor filtros perceptivos, que provocam distorções e propiciam o estabelecimento de vícios de avaliação. Sublinhamos a importância disso já que, no agora em que vivemos, mais do que antes, entendemos que aquelas organizações que conseguirem abrigar seus processos avaliativos em um ambiente propício ao diálogo e à escuta com ética e justiça serão as mais capazes de propiciar o desempenho sustentável que lhes garantirá um lugar no futuro da nossa sociedade.

Converging views on the role of evaluation in Human Resource management

Abstract

During the time of the pandemic, convergent views on the role of evaluation in Human Resources management describe the main theoretical bases and the elements involved in evaluation practices relevant to the organizational context. They reflect on the competencies desirable to the evaluator who conducts these processes in order to meet the organizational demands that aim at a development based sustainable partnership to guarantee its place in the future of our society. In this sense, knowledge, skills and attitudes favorable to evaluative practices are examined. Be it a functional, personal, skills, performance or other type of evaluation related to the social practices involved in relationships at work, the cognitive and behavioral qualities required by the Human Resources manager allow, in addition to conducting the evaluation: choosing among the available approaches; adjusting their expectations to the limitations inherent in the process; acting in accordance with their social function, which means, among other precautions: taking care that the stakeholders involved in the evaluation understand ethical norms, respect rules of responsibility, are aware that various elements or filters that influence their perception of the world can promote perceptual distortions, interfere in judgment and cause distortions that lead to the establishment of assessment biases.

Keywords: HR Evaluation. Evaluative Approaches. Personnel Evaluation. Performance evaluation. Evaluation Ethics.

Puntos de vista convergentes sobre el papel de la evaluación en la gestión de Recursos Humanos

Resumen

Durante el período de la pandemia, las visiones convergentes sobre el papel de la evaluación en la gestión de recursos humanos describen las principales bases teóricas y los elementos involucrados en las prácticas de evaluación relevantes para el contexto organizacional. Reflexionan sobre las competencias deseables del evaluador que lleva a cabo estos procesos para atender las demandas de las organizaciones de trabajo que buscan garantizar su lugar en el futuro de nuestra sociedad basada en el desarrollo basado en alianzas sostenibles. En este sentido, se examinan conocimientos, habilidades y actitudes favorables a la práctica de la evaluación. Ya sea una evaluación del desempeño funcional, personal, de habilidades, profesional u otros procesos relacionados con las prácticas sociales involucradas en las relaciones en el trabajo, las cualidades cognitivas y conductuales requeridas por el gerente de Recursos Humanos permiten, además de realizar la evaluación: entre los enfoques disponibles; ajustar sus expectativas a las limitaciones inherentes al proceso; actuar de acuerdo con su función social, cuidando que, entre otras precauciones, los involucrados en la evaluación comprendan las normas éticas, respeten las reglas de responsabilidad, sean conscientes de que diversos elementos o filtros que influyen en su percepción del mundo pueden promover distorsiones perceptuales, interferir juicio y causan distorsiones que conducen al establecimiento de sesgos de evaluación.

Palabras-clave: *evaluación de recursos humanos. Enfoques evaluativos. Evaluación de personal. Evaluación del desempeño. Ética de la evaluación.*

Referências

BALANDIER, G. O que avaliar quer dizer?. São Paulo: Fap-Unifesp, 2015.

COELHO JUNIOR., F. A.; FERREIRA, R. R. Gestão de desempenho. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MELO, A. R. C. (org.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 189-195.

CRONBACH, L. J. Designing evaluations of educational and social programs. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

MARUJO, M. P.; SILVA, C. R. F. S. G.; AGUIAR, G. S.; EARP, M. L. S.; GARCIA, V. C. Avaliação de desempenho. In: MARUJO, M. (org.). Recursos humanos: carreira e remuneração. 2. ed. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019. p. 253-279.

PEIXOTO, A. L. A. Avaliação de desempenho. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (org.). Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações. Belo Horizonte: Editora Artesã, 2019. p. 117-123.

ROSA, J. G. Grande sertão: veredas. 22. ed. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2019.

SANT'ANNA, A. S. Gestão por competências. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MELO, A. R. C. (org.). Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho. Curitiba: Juruá, 2013. p. 203-208.

SCRIVEN, M. Avaliação: um guia de conceitos. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

SHELLEY, M. Frankenstein ou o prometeu moderno. São Paulo: Penguin-Companhia das Letras, 2015.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. Gestão de desempenho. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. Avaliação de programas: concepções e práticas. São Paulo: Gente, 2004.



Informações das autoras

Mary Neuza Dias Galdino: Mestre em Avaliação, Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Graduada em Pedagogia, Simonsen, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Experiência como avaliadora do Banco de Avaliadores da Avaliação Especial da Educação Superior (AEES) - MEC/SERES. Assessora Pedagógica da Faculdade Cesgranrio.

Contato: marygaldino.evaluation@gmail.com

 <https://orcid.org/2222-5342-8069-1763>

Marcia Souza Gerheim: Mestre em Avaliação, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Mestre em Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Pós-graduada em Gestão de RH, Universidade Cândido Mendes-UCAM, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Especializada em Didática de ensino de língua inglesa, Universidade do Estado do Rio de Janeiro-UERJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Contato: marciagerheim@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-7282-6256>