

A Ética na Avaliação de Desempenho

Patrícia Bispo



A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta na gestão de pessoas. No entanto, é preciso que o processo seja conduzido de maneira correta e ética.

Assim como acontece nas escolas, onde os professores avaliam seus alunos no que se refere ao rendimento do aprendizado, nas empresas também acontece um processo semelhante. Hoje, diante da necessidade de sempre agregar valor ao negócio, as organizações também se mostram preocupadas em avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Nesse momento, surge em cena uma ferramenta

conhecida como avaliação de desempenho que corresponde a uma apreciação sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que a pessoa realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Variando de empresa para empresa, a avaliação de desempenho também pode ser chamada de avaliação de mérito, avaliação pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. No entanto, o nome que essa ferramenta recebe não é o mais importante, mas sim como a mesma é conduzida e como os resultados por ela obtidos podem ser usados pela organização. Quando bem aplicada, essa ferramenta pode ser um ótimo meio para se identificar problemas de supervisão e gerência, de integração entre as pessoas com a organização, de adequação do profissional ao cargo, de localização de possíveis carências de treinamento, entre outros.

Para possibilitar que um colaborador aperfeiçoe suas competências por meio de um processo avaliativo, é fundamental que o avaliador seja específico e mencione os fatos, ou seja, que descreva tudo aquilo que o profissional não está acertando, comparando sua ação com aquilo que a empresa esperava que ele o fizesse. Uma avaliação do tipo "você não tem espírito de equipe", por exemplo, não ajuda o profissional a melhorar, uma vez que ele não ficará sabendo em que precisa mudar na sua maneira de agir. "É necessário que o avaliador cite exemplos reais de comportamentos errados do profissional em termos de espírito de equipe e mencione qual era a conduta esperada em cada situação", explica Flávio Farah, mestre em administração de empresas e autor do livro "Ética na Gestão de Pessoas - Uma Visão Prática", Edições Inteligentes. Por outro lado, o avaliador só poderá citar esses exemplos, se tiver registrado os comportamentos críticos do profissional.

Após realizar uma pesquisa com 46 empresas, para verificar o conteúdo ético das normas de aplicação da avaliação de desempenho, Farah obteve uma resposta, no mínimo, curiosa. Os dados coletados por ele indicaram que, em maior ou menor proporção, as empresas não possuem mecanismos capazes de assegurar a consistência das avaliações; impõem discriminação com relação às categorias que devem ser avaliadas; são mais rigorosas em cobrar o desempenho do que em fornecer informações prévias sobre o desempenho esperado; não examinam as queixas dos funcionários sobre o sistema de avaliação; usam fatores que avaliam a personalidade do colaborador e não possuem canais de apelação contra avaliações injustas. Todos esses erros, segundo o autor da pesquisa, são falhas éticas.

No entanto, é possível evitar que esses erros éticos comprometam a qualidade do processo de avaliação de desempenho. Para isso, a organização precisa tomar alguns cuidados como, por exemplo, adotar políticas e procedimentos, assegurando que esses sejam conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados; instituir um mecanismo que permita aos funcionários pedir revisão das políticas e dos procedimentos de avaliação em vigor; adotar critérios avaliativos objetivos, baseados na avaliação das ações do profissional e dos resultados alcançados por ele, bem como definir que a avaliação de desempenho seja registrada por escrito e fundamentada em fatos - comportamentos do funcionário e resultados obtidos por ele - também registrados.

Também são necessários tomar outros cuidados para que o processo tenha resultados satisfatórios. Dentre esses, encontram-se medidas como: definir que a avaliação de desempenho e os fatos que a fundamentaram sejam comunicados ao colaborador; fixar prazo razoável para que o profissional examine a avaliação e seus fundamentos; estabelecer um mecanismo de apelação, ou seja, permitir que o colaborador recorra a uma instância decisória independente da primeira, caso considere o resultado injusto e por fim, estabelecer que todas as avaliações ou uma amostra representativa delas, seja revisada por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, de preferência externo à organização, para garantir sua consistência e assegurar que todos sejam avaliados da mesma forma.

A ética mais ampla - Flávio Farah comenta que muitos livros, artigos e discussões sobre ética empresarial tratam apenas de dois tipos de conduta: as atividades da empresa que afetam o público externo - consumidores, fornecedores, governo e comunidade - e os atos de funcionários que atingem a própria organização.

Outro fator que fere a gestão de pessoas é a formação deficiente que se reflete no modo como a ética é tratada em algumas declarações de valores corporativos. Dessa forma, misturam-se valores morais e não morais, a ética é colocada em posição subordinada a interesses econômicos, algumas organizações chegam a colocar os deveres morais exclusivamente nos ombros dos funcionários, eximindo-se de responsabilidade, e se listam valores morais que na verdade não o são como, por exemplo, confiança, cobertura e transparência. "É preciso entender que não basta apenas colocar, numa declaração de valores, palavras vagas e imprecisas como respeito e justiça. Deve-se traduzi-las em regras práticas de conduta, do contrário a tendência é permanecerem letra morta" alerta Farah, ao acrescentar que o terceira e última causa dos deslizes éticos é o autoritarismo da sociedade brasileira, principalmente no ambiente de trabalho.

Quando questionado sobre qual o caminho que uma empresa deve seguir para ser considerada ética em relação à gestão de pessoas, Farah comenta que o primeiro requisito é a organização contar com a presença de um gestor com forte liderança e que seja dotado de uma firme disposição para fazer com que a ética guie as ações e as decisões da companhia. Isso se justifica porque um líder com essas características tem a capacidade de mudar os valores, as crenças, as atitudes e os comportamentos dos seus seguidores, por meio da expressão de seus padrões pessoais de conduta.

O segundo passo, para ser uma empresa ética, seria realizar um diagnóstico da situação da organização em termos do grau de respeito e justiça com que os funcionários são tratados. Para isso, é preciso examinar as políticas oficiais de Recursos Humanos, bem como observar as práticas não escritas e compará-las com a situação ética considerada ideal. Antes de partir para o diagnóstico, porém, é importante que a direção da empresa discuta com um profissional especializado as bases conceituais da ética na gestão de pessoas pois, caso contrário, os dirigentes correrão o risco de não enxergar as falhas e as omissões morais existentes nos processos de RH da organização, em virtude da provável insuficiência de sua formação ética. "A terceira etapa seria implantar as correções que a empresa decidir fazer em função do diagnóstico", conclui.

Fonte : www.rhportal.com.br