

"O nó da avaliação de desempenho"

Luís Carlos Carvalho da Silva

Relatórios gerenciais conseguem medir desempenho, mas não são capazes, como peças autônomas, de gerar movimento contínuo nas áreas incumbidas de produzir resultados. Explicando melhor: dados combinados (informação) são, efetivamente, instrumentos de avaliação de desempenho, mas fotografam o passado e pouco influenciam as equipes de trabalho no enfrentamento de novos desafios.

O "nó" dos sistemas de avaliação de desempenho, em todos os níveis nas organizações, localiza-se exatamente no seu efetivo poder de impulsionar a performance sem que isso resulte em impacto negativo no clima interno. Esse impacto diz respeito unicamente à imagem que permeia os sistemas de avaliação, invariavelmente: se por um lado existe a possibilidade da recompensa pelo resultado alcançado, de outro é clara a ameaça de punição pela não consecução de metas.

O caminho mais sensato parece ser o de estabelecer-se a interatividade entre as informações gerenciais consolidadas e os instrumentos de avaliação correntes, provocando uma leitura instantânea e precisa do desempenho. Entretanto, aspectos de postura, que determinam a performance, jamais devem ser analisados sob a ótica fria dos números.

Desconsiderar a influência de elementos da dinâmica dos negócios, da volatilidade das equipes, de aspectos de ambiência e características intrínsecas de mercado, que acrescentam complexidade aos processos, significa voltar a gestão de pessoas excessivamente para a mecanização e fechar aos poucos as portas da humanização das relações.

Por último, a utilização da ferramenta de avaliação como elemento de pressão pelo resultado pode render-lhe a perda da identidade de instrumento de formação profissional, além de gerar frustração em quem gosta e precisa gerenciar talentos.

27.06.2000