



Ritual anacrônico

► **A avaliação individual de desempenho é um ritual vazio, entre vários, da vida corporativa**

AVIDA CORPORATIVA é repleta de rituais: reuniões de diretoria, processos de planejamento estratégico, congressos anuais de vendas, encontros com o mercado etc. A lista é longa. Esses rituais têm atuação substantiva e papel simbólico: servem a uma função prática, garantindo que o bonde siga nos trilhos, mas dão também legitimidade aos líderes, asseguram credibilidade às práticas gerenciais e garantem a sustentação da cultura organizacional.

Alguns desses rituais cumprem sua missão; outros, no entanto, apenas consomem tempo, desperdiçam recursos e aborrecem as pessoas. Esse é o caso dos encontros de avaliação de desempenho. Utilizados por nove entre dez empresas, sob o patrocínio das áreas de Recursos Humanos, eles constituem um dos rituais mais disseminados e menos levados a sério entre todas as cerimônias vazias da vida corporativa.

Os encontros de avaliação de desempenho são aguardados com ansiedade e apreensão. Os funcionários desejam considerações positivas, que façam vista grossa aos seus defeitos e valorizem seus feitos. A empresa espera um balanço objetivo, capaz de classificar seus funcionários de acordo com os resultados

gerados e orientá-los a melhorar. Os gestores de Recursos Humanos supervisionam a contenda, ansiosos por cumprir a agenda programada. No meio do fogo cruzado encontram-se os chamados líderes, frequentemente despreparados, inseguros, ríspidos ou simplesmente incompetentes. O resultado é comumente um faz de conta, no qual atores constrangidos fazem o máximo esforço para tudo terminar rapidamente, com um improvável final feliz.

No livro *Get Rid of the Performance Review!*, Samuel A. Culbert e Lawrence Rout criticam abertamente o popular ritual. Culbert é professor da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, e tornou-se um pregador contra a avaliação de desempenho, na sua opinião uma das mais danosas práticas corporativas. Sua obra segue outras de conteúdo similar, tais como *Abolishing Performance Appraisals*, de Tom Coens e Mary Jenkins, e *Catalytic Coaching*, de Garold L. Markle.

A avaliação de desempenho parece sofrer de uma doença de base, relacionada ao desencontro de expectativas: enquanto o chefe quer discutir oportunidade de melhora e está pensando em oportunidades perdidas e competências limitadas, o funcionário preocupa-se com a melhor forma de avançar sua carreira e ganhar um pouco mais. O resultado costuma ser frustrante para os dois lados.

Outro ponto de atenção refere-se ao fato de as avaliações de desempenho serem frequentemente realizadas sob uma aura de objetividade. Entretanto, sabe-se que o desempenho de muitas funções e trabalhos é de difícil quantificação. Além disso, as avaliações são muito

sensíveis ao julgamento de quem as realiza e costumam sofrer influência de preferências pessoais e questões políticas.

Outro problema relaciona-se ao uso de listas de atributos para avaliar os funcionários. Tais listas, comumente geradas por especialistas, refletem o que supostamente é necessário realizar para garantir um desempenho adequado. No entanto, o figurino pode não ser adequado para todos os funcionários e todas as funções. Com isso, torna-se mais importante agradecer ao chefe do que realmente apresentar um bom desempenho.

A avaliação de desempenho deveria contribuir para o alinhamento de esforços e a motivação dos funcionários. No entanto, o resultado pode ser o oposto. Estimula-se o cinismo, os comportamentos defensivos e a conversa fiada.

Há alternativas? Os críticos sugerem substituir a prática anacrônica por uma relação contínua entre chefes e funcionários, pautada pela avaliação permanente do trabalho e de seus resultados. As gerações mais novas, habituadas à interação nas redes sociais, seriam mais abertas a tal conduta.

Resta entender por que as empresas adotam e mantêm práticas desse tipo. A resposta está no que os estudiosos chamam de conduta isomórfica ou comportamentos de manada: adota-se uma prática porque, aparentemente, todos a estão adotando. Resistir pode parecer antiquado e passar a imagem de incompetente. Resta conviver com rituais anacrônicos, desperdiçando recursos e fingindo que está tudo bem. Enquanto isso, os problemas reais continuam sob o tapete. •

thomaz.wood@fgv.br