

Avaliação 360°: mais que uma técnica

“Engolimos de uma vez a mentira que nos adula e bebemos gota a gota a verdade que nos amarga.”

Diderot

Introdução

Na fábula “O rei nu”, Hans Christian Andersen descobre um comportamento cotidiano: a dificuldade que às vezes temos para dizer aos outros o que realmente vemos neles. Além disso, esta dificuldade se acentua quando é mediada por uma relação hierárquica.

Receber comentários (*feedback*) sobre as condutas é um aspecto essencial do desenvolvimento humano; para isso, basta recordar a frequência com que repetimos esta conduta quando se trata de educar crianças pequenas. Será que fazemos bem em abandonar essa disposição quando se trata de nos relacionarmos entre adultos em ambientes profissionais?

Se pensarmos em termos de facilitação do desenvolvimento e do rendimento profissional, a resposta é “não”; na verdade, é consenso que, a fim de iniciar um processo de mudança, o que se precisa primeiro é descobrir e assumir o ponto de partida. É preciso proporcionar um ambiente profissional em que se cruzem periodicamente informações objetivas sobre como se fazem as coisas e que sirva para a melhoria individual e coletiva. É uma questão de confiança.

Este papel é exercido pelas pessoas com responsabilidade hierárquica e de supervisão direta na empresa, por meio das correções diárias e das avaliações periódicas de desempenho, normalmente em referência a objetivos pré-definidos.

Esta nota técnica foi preparada por Eduardo Rábago, PDG 2009, e Professor Guido Stein, em colaboração com Marta Cuadrado, Assistente de Pesquisa. Fevereiro de 2014.

Todos os materiais incluídos neste documento foram desenvolvidos pelo autor, salvo onde expresse em contrário.

Copyright © 2014 IESE. Esta tradução copyright © 2016, IESE. Para solicitar cópias, contatar IESE Publishing via www.iesep.com. Alternativamente, escreva para iesep@iesep.com ou ligue +34 932 536 558.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida em qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação, ou outros – sem a permissão do IESE.

This technical note was prepared by Eduardo Rábago, PDG 2009, and Professor Guido Stein, in collaboration with Marta Cuadrado, Research Assistant. February 2014.

All of the material contained in this document has been developed by the author unless otherwise stated.

Copyright © 2014 IESE. This translation copyright © 2016, IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesep.com. Alternatively, write to iesep@iesep.com or call +34 932 536 558.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise – without the permission of IESE.

Last edited: 9/23/16



Em muitas empresas existe o propósito de enriquecer a informação que os funcionários recebem sobre suas ações para além daquela proporcionada diretamente por seus superiores. Este propósito com frequência se formaliza em técnicas e processos de avaliação (*feedback*) 360°. Com seu uso, se comprova que as aplicações dessa informação podem ser válidas para algo além de facilitar desenvolvimentos individuais, e surge o debate sobre a adequação de utilizá-la também na tomada de decisões operacionais.

Este propósito com frequência se formaliza em técnicas e processos de avaliação/comentário/*feedback* 360° e aprofundar o debate sobre seu uso, bem como revisar aspectos práticos como a confidencialidade, os participantes, a comunicação e a construção da própria ferramenta.

O estado da situação atual: a avaliação de desempenho

O uso de avaliações periódicas de desempenho nas empresas é uma prática difundida, embora frequentemente considerada de pouca utilidade tanto por parte dos avaliadores quanto dos avaliados. Não são poucas as empresas que vivenciam as avaliações como algo de pouco valor estratégico; são vistas mais como um trâmite administrativo que precisa ser cumprido, porque “o pessoal de Recursos Humanos está pedindo”, e como algo que consome o tempo de dedicação ao “trabalho de verdade”.

Segundo estudos recentes¹, cerca de 86% das empresas norte-americanas sondadas estão insatisfeitas com seus sistemas de avaliação de desempenho. Nelas, 8 de cada 10 gerentes da área de pessoal acham que a avaliação de desempenho não contribui para uma melhora no rendimento de seus funcionários, e apenas 14% dos membros do comitê diretivo entrevistados acreditam que seus sistemas de avaliação de desempenho estão corretos e não precisam de mudanças.

Em que sentido os sistemas de avaliação de desempenho precisam de mudanças? Provavelmente, o principal desafio é atingir melhorias na forma em que são percebidos, mas nem tanto a partir da perspectiva das campanhas de comunicação e sim a partir da percepção de utilidade dos mesmos, algo muito mais complexo e dilatado no tempo. Tal percepção de utilidade depende das crenças que se tenha quanto à própria capacidade humana de se transformar e se desenvolver. Retornando ao debate sobre se a pessoa “nasce ou se torna”, a forma em que nos posicionamos diante do *feedback* recebido em uma avaliação de desempenho depende da primazia do “como somos” ou do “como nos desenvolvemos”.

De acordo com Carol Dweck², existem dois pontos de partida que devem ser considerados, independentemente de que de uma postura possa ser mais correta que a outra: em primeiro lugar, que ter a crença de que as pessoas “nascem” limita extraordinariamente as possibilidades de melhorar a si mesmo; e, em segundo lugar, segundo as evidências coletadas, que as personas são influenciadas a todo momento pelo ambiente no qual se desenvolvem. Esta dupla constatação nos leva à conclusão que os ambientes que fomentam a ideia de que “somos como somos” prejudicam notavelmente o desenvolvimento, pois orientam as pessoas a um caminho limitador, o que fazem com eficiência.

Mas em que sentido podemos dizer que ter em si a ideia de que as pessoas “nascem” mais do que “tornam-se” pode dificultar as possibilidades de desenvolvimento? Basicamente, porque a partir desta ideia anterior nasce uma resposta reativa ou proativa às circunstâncias que confrontamos.

Vejamos para isto uma tabela comparativa das crenças (e respostas) subjacentes a ambas as posturas.

¹ D. Rock, J. Davis e E. Jones (2013), *People & Strategy*, 36(2).

² C. Dweck (2007), *La actitud del éxito*, Ediciones B.

Tabela 1
“Nasce-se” frente a “torna-se”

Crença: a pessoa “nasce”	Crença: a pessoa “torna-se”
O <i>feedback</i> é perigoso, porque lhe retrata em suas limitações.	O <i>feedback</i> é uma oportunidade para aprender, lhe diz o que está fazendo bem e mal.
Os desafios são arriscados, podem ser insuperáveis para suas capacidades.	Os desafios são um estímulo que fomentam capacidades melhores.
A motivação é fundamentalmente extrínseca, e resulta do reconhecimento dos sucessos e punição dos fracassos.	A motivação é fundamentalmente intrínseca, e resulta da aprendizagem com os sucessos e fracassos.
A necessidade de esforço é um sinal de falta de talento.	O esforço melhora as capacidades envolvidas no próprio esforço.
O sucesso dos outros é uma ameaça; evidencia que “são melhores que você”.	O sucesso dos outros mostra exemplos para aprendizagem.

Se olharmos para a forma como se estabelecem objetivos, como se realiza o *feedback* e como se medem os resultados, os sistemas de avaliação de desempenho promovem precisamente a ideia de que as pessoas “nascem”. Vejamos por quê.

Em relação aos objetivos, estes se referem fundamentalmente a alcançar resultados tangíveis e passados, nem tanto pela exploração de melhores práticas ou busca de novas formas de alcançar resultados futuros. Com estes sistemas tão focados em revisar os resultados obtidos, é mais provável que uma pessoa se concentre em “conseguir os melhores números de vendas” em vez de se perguntar “de que outra forma poderia vender melhor no futuro”.

Quanto à forma pela qual se oferece *feedback*, utiliza-se uma linguagem que implica a preponderância da ideia de que “nasce-se” mais que “torna-se”. Dizer a alguém, por exemplo, “você é bom na orientação para resultados mas nem tanto na satisfação dos clientes” é bem diferente de dizer: “Seus esforços em atingir resultados estão sendo recompensados; agora você precisa pôr o foco de atenção e no esforço em satisfazer o cliente”. Somente no segundo caso a ênfase é dada ao esforço, e não ao êxito.

Quanto à forma pela qual valorizamos o desempenho, normalmente o fazemos utilizando escalas de medição externas à pessoa, que a situam em comparação a uma regra definida ou um coletivo. “Você está em 94% em vendas”, “Você é parte do grupo majoritário na curva normal de vendas” ou “Na competência de iniciativa, seu nível é três” são exemplos disto, em vez de utilizar escalas focadas na própria evolução, como poderia ser “Você melhorou em vendas nos três últimos trimestres” ou “Seu nível de competência em iniciativa este ano passou de dois para três”.

História do *feedback* 360°

Os grupos T podem ser considerados precursores dos métodos de avaliação multi-fonte para a aprendizagem. Nasceram nos Estados Unidos na década de quarenta, no seio das pesquisas de psicologia social dirigidas por Kurt Lewin. Tais grupos T são métodos voltados para a mudança de conduta dos membros de uma organização não hierárquica, por meio de interações de grupo nas quais o *feedback* ocupa um lugar de destaque.

Naquela mesma década, durante a Segunda Guerra Mundial, existem referências a iniciativas de avaliação multi-fonte (*feedback* 360°) no exército alemão, dirigidas com o propósito de determinar uma valorização dos oficiais além daquela procedente da linha direta de comando.