

## ABAIXO SEGUEM ALGUMAS RECOMENDAÇÕES E DICAS, PARA EVITAR ALGUNS ERROS E EFEITOS E REALIZAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ADEQUADAMENTE:



**Evite a supervalorização da avaliação** - Acreditar que o instrumento de avaliação pode corrigir todas as dificuldades profissionais.

**Evite a desvalorização da avaliação** - Acreditar que todo procedimento gerencial é sem valor e não tratará melhorias.

**Projeções infundadas** - Não projete potencialidades e dificuldades em si, nos membros de sua equipe (quando houver) e no seu chefe, que talvez não existam. Tenha foco nos fatos.

**Evite Falta ou Excesso de Memória** - Evite ater-se apenas aos últimos acontecimentos ou a fatos ocorridos há muito tempo e já superados.

**Efeito de Recenticidade** - O avaliador lembra-se, apenas, dos fatos mais recentes e não consegue lembrar-se de todos os fatos ocorridos ao longo do tempo, para atribuir notas adequadas durante o período de avaliação, o que causa desmotivação por parte do avaliado, por perceber que o esforço dele não é valorizado. Considerando que, normalmente, a avaliação é anual, vários fatos positivos e negativos em relação ao desempenho do avaliado podem deixar de aparecer no momento da reflexão, para realização da avaliação.

Outro fator comum de acontecer é o avaliado mudar seu comportamento no trabalho, às vésperas da avaliação, para obter bons resultados, prejudicando os que possuem bom comportamento durante todo o tempo, tornando inadequada a análise do desempenho.

Para evitar o efeito de recenticidade é recomendado realizar um acompanhamento de métricas, resultados e indicadores do avaliado, durante todo o período, auxiliando o avaliador a realizar uma avaliação adequada.

**Evite a Tendência Central** – Caracteriza-se pelo receio/insegurança por parte do avaliador em não assumir valores extremos. Neste caso, o avaliador não atribui notas muito baixas, para não prejudicar o avaliado, nem notas muito altas para não se comprometer, de alguma forma. Assim o avaliador acaba atribuindo notas centrais ou “neutras”, de “meio termo”, tornando duvidosa a veracidade da avaliação e o seu correto *feedback*.

**Interferências causadas nos processos de Avaliação, devido à simpatia ou antipatia que o avaliador tem pela pessoa que está sendo avaliada:**

### **Efeito Halo e Efeito Horn**

Pode ocorrer de o avaliador julgar alguém (ou algo) a partir de uma única característica ou qualidade positiva observada, e não pelo todo, influenciando a percepção de outras características ou habilidades, resultando em uma imagem não real. É uma forma de prejulgamento, mas de forma entusiasta e otimista, que pode se tornar uma “medida compensatória” para os pontos que necessitam de desenvolvimento.

O Efeito Horn ocorre quando há o julgamento do todo por uma parte, mas neste caso, causado pela antipatia do avaliador pela pessoa avaliada.

O efeito Horn também é uma espécie de enviesamento cognitivo em que o indivíduo seleciona uma característica negativa sobre algo ou alguém, para criar uma imagem desfavorável no todo, descartando qualquer possibilidade de características positivas no processo.

Tanto o Efeito Halo, quanto o Efeito Horn, podem ser nocivos, pois o avaliador tem a tendência em estender uma avaliação positiva ou negativa do avaliado para todos os itens da avaliação, baseando-a unicamente em uma característica positiva ou negativa, sem fazer uma análise adequada de cada um dos fatores a serem avaliados, separadamente. Nesse sentido, na visão do avaliador, se o avaliado tem um bom desempenho em uma atividade, ele é bom em tudo, ou o contrário; se ele é ruim em algo, automaticamente torna-se ruim em tudo.

**Erro de “primeira impressão”** - Ao contrário do erro de recenticidade, o erro de “primeira impressão” ocorre quando o avaliador mantém a mesma percepção que teve em um primeiro contato com o avaliado, ainda que o comportamento do avaliado oscile ao longo do tempo, para melhor ou para pior. Por vezes, isso acontece quando o avaliador não se relaciona diretamente com o avaliado ou não está devidamente atento aos acontecimentos no trabalho e no desempenho do avaliado. Se isso ocorrer, pode ocasionar a realização de uma avaliação inadequada, com base em um conceito obtido anteriormente, sendo que o correto seria analisar um determinado período, levando em conta as oscilações de desempenho do avaliado. É importante que o *feedback* tenha como auxílio fatos e dados concretos sobre o desempenho do avaliado.

**Força de Hábito** - Dificuldade em identificar variações no desempenho do avaliado, profissionalmente ou nas relações com os demais colegas, no decorrer do tempo.

**Impessoalidade** - É o erro de realizar uma avaliação geral e não observar cada profissional de forma diferente. Os colaboradores podem ter atividades e metas próprias, no entanto, existem variáveis que podem e devem ser consideradas para determinar se o desempenho do colaborador foi positivo ou negativo. Um exemplo: colaboradores que atuam na mesma área/função, entretanto, um possui 6 anos de experiência e o outro iniciou no trabalho há 3 meses. Se ambos apresentarem resultados muito próximos, isso pode indicar que o colaborador experiente não está motivado ou precisa se empenhar mais, ou então, que o novo funcionário tem muito potencial e deve ser valorizado.

**Fadiga** - Esse erro ocorre, principalmente, quando o gestor possui muitos colaboradores na sua equipe e, conseqüentemente, precisa realizar muitas avaliações de desempenho.

É recomendado que as avaliações não sejam preenchidas uma após a outra ou ao final do dia, pois a fadiga ocorre nesse momento de atividades repetitivas ou de cansaço.

Assim, os critérios de avaliação começam a perder a padronização, seja por esquecimento dos critérios, seja por vontade de terminar rapidamente o processo, prejudicando a qualidade das avaliações.

**Negligência** - Tão negativo quanto os erros e efeitos anteriormente citados, é a não realização das avaliações de desempenho por parte dos gestores. Por não acreditar nos resultados que essa análise traz, por falta de tempo ou de conhecimento na ferramenta utilizada, o gestor deixa de fornecer o *feedback* para os colaboradores de sua equipe.

No entanto, a ausência de avaliações e acompanhamento do desempenho dos colaboradores causa problemas para a equipe como um todo e para a instituição. Os gestores ficam com uma visão defasada dos resultados que o colaborador está trazendo para a instituição, enquanto os colaboradores ficam sem saber como estão executando seu trabalho e, por vezes, tornam-se desmotivados com um ambiente desorganizado.

Em alguns casos, os gestores até realizam a avaliação, mas não dialogam com seus colaboradores para discutir os resultados e propor melhorias. Assim, o maior benefício desse processo é perdido: a capacidade de melhorar e aumentar os resultados.