

Avaliação sem viés: o supervisor operacional sob a lente da BARS

Como transformar comportamentos observados, e não opiniões do avaliador, no critério de mérito

O problema da nota abstrata

Toda avaliação de desempenho enfrenta o mesmo dilema de origem: como transformar em número um comportamento observado ao longo de meses? O caminho mais comum: pedir ao avaliador que atribua uma nota de 0 a 5 a cada competência, parece objetivo, mas não é. Sem um padrão de referência explícito, a nota reflete menos o que o colaborador fez e mais o que o avaliador lembra, o que ele valoriza e o quanto a última semana pesou sobre os últimos seis meses. Vieses como o efeito halo, a ancoragem na última interação e a leniência generalizada não são exceções nesse modelo: são o comportamento esperado dele.

É esse o problema que a escala BARS: Behaviorally Anchored Rating Scale, ou Escala de Avaliação Ancorada em Comportamentos, foi desenhada para resolver.

A lógica da BARS: reconhecer, não estimar

A diferença central da BARS está no que se pede ao avaliador. Em vez de estimar uma intensidade abstrata, “o quanto” o colaborador comunica bem, por exemplo, o avaliador lê seis descrições comportamentais concretas, cada uma ancorada a um nível de 0 a 5, e reconhece qual delas retrata com mais fidelidade o que foi efetivamente observado no ciclo. A pergunta deixa de ser “que nota eu daria a essa pessoa?” e passa a ser “qual destas seis cenas eu vi acontecer?”.

Essa mudança de pergunta é o que reduz o viés: o padrão de referência é o comportamento descrito, não a impressão do avaliador. Uma competência como “Comunicação”, por exemplo, deixa de ser um adjetivo genérico e passa a ter graus observáveis: de um supervisor que apenas repassa instruções recebidas, até aquele que traduz metas estratégicas em prioridades compreensíveis para toda a equipe. Diante de dúvida entre dois níveis adjacentes, a regra é conservadora: prevalece o nível mais baixo, salvo evidência documentada do comportamento superior.

Três radares, uma liderança

No caso do supervisor operacional, 23 competências foram organizadas em três blocos, cada um alimentando um dos eixos da pontuação final de 0 a 200 pontos:

Bloco	Papel na avaliação
CTM — Competências Técnicas Mandatórias	7 competências, 80 pontos (40% do total). É o piso mínimo esperado do cargo; sua ausência não se compensa com força em outro bloco.
CTD — Competências Técnicas Desejáveis	7 competências, 40 pontos (20% do total). É o diferencial: soma pontos, mas não elimina o avaliado se estiver baixo.
CC — Competências Comportamentais	9 competências, 80 pontos (40% do total). Mede como o resultado é entregue: sob pressão, em equipe, diante do cliente.

A separação importa porque evita uma distorção comum: um gestor tecnicamente excelente, mas que humilha subordinados sob pressão, não deveria ser blindado pela sua competência técnica; e um gestor querido pela equipe, mas que não entrega o piso técnico mínimo do cargo, também não deveria ser blindado pela sua simpatia. Três radares, avaliados separadamente e depois recombinaados, tornam essa distorção visível antes que ela vire decisão de sucessão.

Um instrumento, não um veredito

É importante situar o que a BARS entrega, e o que ela não pretende entregar. Ela não substitui a conversa entre gestor e avaliado; substitui a base sobre a qual essa conversa acontece. Em vez de discutir se a nota “devia ter sido 3 ou 4”, avaliador e avaliado discutem qual das seis descrições comportamentais de fato ocorreu: uma conversa mais concreta, mais verificável e, por isso mesmo, mais difícil de ser vivida como injustiça.

A pontuação final de 0 a 200 pontos é apenas a superfície do instrumento. O próximo passo: o que essa pontuação revela quando decomposta em eixo técnico e eixo comportamental, e por que uma média única esconde informação que uma grade de posicionamento evidencia, já é assunto para o próximo editorial.

“Uma avaliação de desempenho só é útil na medida em que aquilo que ela mede pode ser reconhecido, e não apenas sentido, por quem avalia.”

Walter Gassenferth
Sócio, Quântica Consultoria Empresarial