

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Raquel Pereira Silva Dell’Agli

**Vieses Cognitivos na Avaliação de Desempenho Digital:
O efeito halo na plataforma M360**

Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital

São Paulo

2021

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
PUC-SP

Raquel Pereira Silva Dell’Agli

**Vieses Cognitivos na Avaliação de Desempenho Digital:
O efeito halo na plataforma M360**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de mestre em Tecnologias da Inteligência e Design Digital na área de concentração dos Processos Cognitivos e Ambientes Digitais, sob a orientação da Prof.^a Dra Ana Maria Di Grado Hessel.

São Paulo

2021

Folha de Aprovação

Banca Examinadora

Professora Dra. Ana Maria Di Grado Hessel
PUC-SP - Orientadora

Professor Dr. Claudio Fernando André
PUC-SP - Interno

Professor Dr. Marcio Gonçalves – Externo

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Processo CAPES/PROSUC 88887.364436/2019-00.

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Finance Code 001.

Process number CAPES/PROSUC 88887.364436/2019-00.

Agradecimentos

A profa. Dra. Ana Maria Di Grado Hessel, pela orientação, profissionalismo, gentileza, escuta dedicada e por me introduzir ao universo da complexidade e aprendizagem. Saio dessa experiência assim como saía de suas aulas: Com o universo de conhecimento se abrindo, repleto de dúvidas que me levarão a perseverar no labor científico.

Aos membros da banca examinadora, que gentilmente aceitaram fazer parte de um momento importante da minha vida, além de fomentarem o meu exercício de humildade na busca pelo conhecimento. A Edna Cossetin, por ser exemplo de profissionalismo ao apontar rumos e acolher tantos alunos que percorrem os corredores do Campus Consolação.

Minha gratidão aos colegas de trabalho, que me apoiaram ao longo dessa jornada, demonstrando apoio às minhas escolhas que, por vezes, foram desafiadoras e trabalhosas.

A todos que dividiram comigo o percurso até a entrega dessa pesquisa, especialmente à comunidade do TIDD, o meu sincero agradecimento.

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar os processos cognitivos do agente-avaliador na Avaliação de Desempenho (AVD) digital, a fim de compreender como a tecnologia é capaz de atenuar o efeito halo, como viés cognitivo, durante o processo. O percurso metodológico adotado irá salientar: a) Os fundamentos teóricos sobre o aprimoramento da AVD; b) Os impactos da aplicação da tecnologia ao processo avaliativo; c) Os vieses cognitivos que influenciam a tomada de decisão do agente-avaliador e d) A percepção e vivência deles na utilização de uma plataforma digital de AVD. Através da metodologia de pesquisa qualitativa, o referencial teórico se desdobra a partir da abordagem cognitivista de Angelo DeNisi (1997) em relação à Avaliação de Desempenho, uma vez que os vieses cognitivos são objetos de estudo no recorte proposto. Como resultado do percurso metodológico percorrido, um funil de conceitos foi concebido, a fim de demonstrar o aprofundamento e conexão dos marcos teóricos abordados, os quais se iniciam na pesquisa sobre Avaliação de Desempenho e terminam no entendimento sobre o funcionamento da memória episódica e semântica. Adicionalmente, foram conduzidas 3 (três) entrevistas semiestruturadas, com funcionários de uma mesma empresa brasileira, do mercado financeiro, os quais haviam sido agentes-avaliadores em uma plataforma digital de AVD há menos de 1 (um) mês. As entrevistas tinham como objetivo explorar a percepção dos entrevistados em relação ao uso da tecnologia para atenuação do efeito halo como viés cognitivo no processo. Os entrevistados se mostraram indiferentes à preocupação sobre a influência dos vieses cognitivos durante a Avaliação, incluindo o efeito halo. A conclusão desta pesquisa indica uma possível desconexão entre o foco acadêmico de décadas de estudo sobre Avaliação de Desempenho e as preocupações dos agentes-avaliadores, que utilizam uma plataforma digital para a condução do processo.

Palavras-chave: cognição; avaliação de desempenho; viés cognitivo; efeito halo.

Abstract

This research aims to investigate the appraiser's cognitive processes in a digital Performance Appraisal (AP), in order to understand how the technology involved could minimize the halo effect as a cognitive bias in the process. The methodological pathway will emphasize: a) The theoretical references regarding AP's accuracy; b) The impacts on the use of technology in the process; c) The cognitive biases affecting the appraiser's decision making and d) The appraiser's perceptions on the use of a digital platform for AP. Through qualitative research method the theoretical framework unfolds from Angelo DeNisi's cognitive approach (1997) towards Performance Appraisal, considering the focus on cognitive biases. As a result from the methodological pathway, a conceptual funnel was conceived in order to demonstrate the theoretical reference's deepening and connections, from AP's researches to the understanding of how semantic and episodic memory works. Additionally, 3 (three) semi-structured interviews were conducted with employees from the same Brazilian financial market company, which were appraisers in a digital platform recently. The interviews aimed investigate the appraiser's view on the use of technology in AP to minimize the halo effect in the process. The interviewees demonstrated to be indifferent towards the effects of cognitive biases in the AP, including the halo effect. Finally, this research indicates a possible disconnection between decades of academic focus on AP and the appraiser's concerns using a digital platform.

Keywords: cognition; performance appraisal; cognitive bias; halo effect.

Índice de Figuras

Figura 1 - Exemplo para BARS aplicada	15
Figura 2 - Tela de Avaliação do M360.....	17
Figura 3 - Metodologia BARS aplicada ao M360.....	31
Figura 4 - Avaliações Múltiplas no M360.....	32
Figura 5 - Avaliações sob condições maximizadoras.....	34
Figura 6 – Avaliações sob condições minimizadoras.....	35
Figura 7 – Ativação do esquema mental “líder”	39
Figura 8 – Modelo para avaliação de desempenho Wherry 1982	40
Figura 9 - Abordagem psicométrica x abordagem cognitivista.....	48
Figura 10 -Escala de intensidade	55
Figura 11 – Tela de avaliação do M360	56
Figura 12 - Metodologia BARS aplicado ao M360.....	57
Figura 13 – Avaliações múltiplas no M360	58
Figura 14 – Categorias iniciais e categorias intermediárias	60
Figura 15 – Categorias e conceitos norteadores correspondentes	61

Sumário

1. Introdução	10
1.1 Principal questão da pesquisa.....	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativas e relevância da pesquisa	13
1.3.1 Justificativa e relevância científica e comercial	13
1.3.2 Justificativa e relevância pessoal, profissional e acadêmica	13
2. Metodologia da pesquisa	15
2.1 Entrevista com Agentes-Avaliadores	18
2.2 Resumo do capítulo.....	18
3. Fundamentação teórica	20
3.1 Avaliação de Desempenho: Definição	20
3.2 Tecnologia na Avaliação de Desempenho	21
3.3 A Busca pela Acurácia.....	27
3.4 Busca pela Acurácia: Foco na AVD como Instrumento	31
3.4.1 Escalas de Avaliação Ancoradas em Comportamentos (BARS – <i>Behaviorally Anchored Rating Scales</i>)	31
3.4.2 Manipulação Experimental do Efeito Halo.....	34
3.4.3 Resumo: Foco na AVD como Instrumento	37
3.5 Foco nos Processos Cognitivos do Agente-Avaliador	38
3.5.1 Administração dos Vieses nas Avaliações	38
3.6 Vieses Cognitivos.....	42
3.6.1 Economia Comportamental	43
3.6.2 Vieses Cognitivos sob a Psicologia Evolucionista.....	45
3.6.2.1 Algoritmos Darwinianos	45
3.6.2.2 Falácia da taxa base	46
3.7 Memória Episódica vs. Memória Semântica	50
4. Entrevista dos Agentes-Avaliadores	54
4.1 Perguntas da Entrevista	54
4.2 Critérios de seleção dos entrevistados.....	55
4.3 Contexto da Avaliação de Desempenho do empregador	56
4.4 Estrutura da Avaliação de Desempenho	56

4.5 Ferramenta digital de AVD utilizada – M360.....	57
4.6 Análise das Respostas	58
5. Conclusão.....	64
6. Referências Bibliográficas.....	67
Apêndice 1	71

1. Introdução

Em 1920, Thorndike publicou um artigo no qual apontava para um erro observado na Avaliação de Desempenho: Os avaliadores, no contexto de uma Avaliação por diferentes critérios, ao atribuírem aos seus avaliados uma nota positiva sobre determinado critério, estendiam esse julgamento a todos os demais, provocando um nivelamento das notas. Esse erro foi apontado pelo autor (THORNDIKE, E. L., 1920) como sendo uma tendência de influência significativa nas Avaliações, e com a qual deveríamos nos preocupar. Essa tendência foi denominada por Thorndike (1920) como efeito halo.

Farr, Fairchild e Cassidy (2013, p.2) definem a Avaliação de Desempenho (AVD) como sendo um processo de Gestão de Pessoas, capaz de gerar informações que poderão ser utilizadas para diversos fins dentro de uma organização, relacionados à administração do quadro de funcionários de uma empresa. Exemplo: Aumento salarial, remuneração variável, promoções, desligamentos, levantamento de necessidades de treinamentos, a partir dos dados obtidos e, por fim, na comunicação aos funcionários avaliados sobre seus pontos de desenvolvimento e melhoria na execução do trabalho (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., 2013, p. 2).

De acordo com Angelo DeNisi (1997), a problemática levantada por Thorndike (1920) consolidou-se ao longo de 50 anos de investigação científica sobre o tema, propulsionada pela motivação em formular um modelo de Avaliação de Desempenho capaz de eliminar, na medida do possível, oportunidades que levassem ao erro do avaliador.

Inicialmente, as pesquisas que buscavam investigar a exatidão das avaliações e sua viabilidade, segundo DeNisi (1997), foram conduzidas por meio de abordagens psicométricas, focadas na manipulação e teste do questionário de Avaliação, a fim de observar o aumento ou diminuição de erros por parte dos avaliadores, como o próprio efeito halo.

Gradualmente, assim como apontam Landy e Farr (1980), os estudos sobre Avaliação de Desempenho avançaram sobre o entendimento dos processos mentais do avaliador: A compreensão sobre os processos cognitivos de quem avalia aliou-se à busca pela exatidão das Avaliações.

Com o avanço dos estudos sobre a cognição humana, pesquisadores como Robert Wherry (1982) foram capazes de construir modelos robustos que dissecavam a tomada de decisão do avaliador na Avaliação de Desempenho. Essa alteração na abordagem sobre o tema aproximou o objeto de estudos em questão da área de Psicologia, marcando a interdisciplinaridade da investigação científica no tema.

A sofisticação das metodologias investigativas sobre a atuação de vieses cognitivos, em diferentes contextos, também contribuiu significativamente para o enriquecimento do ferramental teórico na análise dos processos cognitivos do agente-avaliador. Nesse sentido, atribui-se às pesquisas conduzidas por Kahneman e Tsersky (1974) o aporte expressivo.

Com o avanço da tecnologia sobre os processos de Gestão de Pessoas, a Avaliação de Desempenho foi transformada em sua escalabilidade e implementação. A forma com a qual os seus resultados são tratados, processados, sistematizados e apresentados foi profundamente impactada, assim como relatam os autores referenciados por essa pesquisa (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013; PULAKOS, E. D., O'LEARY, R. S., 2011; HUNT, S. T., 2011).

Nessa lógica, atualizaram-se as interrogações sobre a atuação dos vieses cognitivos no processo de Avaliação, agora permeado por tecnologia: A forma com a qual interagimos com a Avaliação, numa interface com um software, online, impacta na atuação dos vieses cognitivos da atividade em si? Uma ferramenta digital de AVD poderia oferecer oportunidades de diminuir os efeitos do viés cognitivo efeito halo durante a Avaliação? Para responder a essas indagações, esta pesquisa irá percorrer o seguinte caminho:

Inicialmente, no capítulo 3, irei conceituar a Avaliação de Desempenho, revisando o impacto da tecnologia ao processo de Gestão de Pessoas. Adiante, no mesmo capítulo, explorarei o percurso teórico sobre a Avaliação, na busca por formatos que propiciem resultados os mais exatos possíveis. A revisão da busca pela acurácia da AVD se divide em duas abordagens: Tendo como foco o instrumento de AVD, na investigação psicométrica do tema e tendo como foco os processos cognitivos do agente-avaliador.

No capítulo 4, irei explorar o referencial teórico sobre vieses cognitivos, a fim de contribuir para a análise do efeito halo em si, na AVD digital. Para isso, o capítulo irá revisar trabalhos que marcam o início dos estudos sobre vieses inconscientes. Nesse mesmo capítulo, complementarei a análise do referencial teórico sobre vieses com a abordagem trazida pela Psicologia Evolucionista, a qual convida a entender, antes de tudo,

quais são os desafios de adaptabilidade que os vieses cognitivos se propõem a tratar, para assim desenhar melhores estratégias de superação desses.

No capítulo 5, analisarei os conceitos revisados nos capítulos anteriores, relacionados à Avaliação de Desempenho e aos vieses cognitivos, a partir de entrevistas conduzidas com agentes-avaliadores. As respostas dos agentes-avaliadores colocam em perspectiva a problemática inicial dessa pesquisa, questionando, inclusive, sua própria validade.

1.1 Principal questão da pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: Como uma ferramenta digital de Avaliação de Desempenho pode oferecer oportunidades para reduzir o efeito halo como viés cognitivo durante a Avaliação?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar os processos cognitivos do agente-avaliador na Avaliação de Desempenho, a fim de analisar as possibilidades de atenuação do viés cognitivo efeito halo, através da interface entre avaliador e sistema digital.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos podem ser listados da seguinte forma:

- a) Investigar os fundamentos teóricos sobre Avaliação de Desempenho, que se propuseram a aprimorar o processo em questão;
- b) Revisar a literatura sobre o impacto da tecnologia aplicada à Avaliação de Desempenho;
- c) Analisar os conceitos elaborados a partir da investigação científica sobre a atuação dos vieses cognitivos na Avaliação de Desempenho, especialmente sobre o efeito halo;
- d) Destacar as pesquisas sobre a tomada de decisão do agente-avaliador, através da abordagem adotada pelo campo da Psicologia Evolucionista ao entendimento sobre o julgamento.

e) Analisar a percepção de agentes-avaliadores sobre a experiência da Avaliação de Desempenho, a fim de compreender o que valorizam no processo, com o que se preocupam e como utilizam a ferramenta digital de AVD para isso.

1.3 Justificativas e relevância da pesquisa

1.3.1 Justificativa e relevância científica e comercial

Segundo Patten (1982), a Avaliação de Desempenho é conhecida como o Santo Graal da Gestão de Performance dos funcionários de uma empresa. Dada a relevância para a gestão de pessoas e sua complexidade, visto que, assim como aponta Joel Souza Dutra (2016), boa parte do seu conteúdo é fundamentado em percepções pessoais, subjetivas em sua natureza, a Avaliação de Desempenho é objeto de estudos há décadas. Apesar da robustez do repertório científico internacional sobre o tema, facilmente é detectada a consonância com a proposição de que não existe um modelo perfeito para Avaliação de Desempenho, imune às falhas humanas de julgamento (LANDY, F.J. e J. L. FARR, 1980; DENISI, A., 1997).

Nos capítulos subsequentes, revisarei a extensa busca pela acurácia da Avaliação de Desempenho, a qual se iniciou muito antes da aplicação da tecnologia ao processo, com a automatização dos questionários avaliativos e a sistematização dos resultados obtidos.

São incipientes, contudo, os estudos no Brasil voltados, principalmente, à investigação dos processos cognitivos envolvidos na Avaliação.

Dessa forma, a fim de apontar para investigações futuras na comunidade científica brasileira sobre a tecnologia aplicada à Avaliação de Desempenho, à luz de conceitos sobre os processos cognitivos envolvidos, esta pesquisa busca aproximar o referencial teórico estrangeiro sobre o tema do contexto na qual está inserida.

1.3.2 Justificativa e relevância pessoal, profissional e acadêmica

Como profissional da área de Recursos Humanos, atuando nas frentes de aprendizagem corporativa, sempre foi do meu interesse aprofundar meus conhecimentos sobre os processos cognitivos humanos: Como aprendemos? Como tomamos decisões? Como moldamos nosso comportamento ao ambiente organizacional? São indagações que me acompanham desde o início da minha carreira.

Os estudos no TIDD me proporcionaram algumas respostas para essas indagações, mas, certamente, elas provocaram tantas outras. Com isso, adquiri lentes que me convidaram a olhar para as ferramentas de Gestão de Pessoas pela perspectiva cognitivista.

Ao adotar essa abordagem, revisei meus métodos de design instrucional, questionei iniciativas da área e me interessei pelo instrumento que, semestralmente, absorve esforços intelectuais na tentativa de melhorá-lo, torná-lo mais justo e capaz de promover o desenvolvimento dos funcionários, em toda sua complexidade: a Avaliação de Desempenho.

2. Metodologia da pesquisa

Segundo Minayo (1993),

(...) o labor científico caminha sempre em duas direções: numa, elabora suas teorias, seus métodos, seus princípios e estabelece seus resultados; noutra, inventa, ratifica seu caminho, abandona certas vias e encaminha-se para certas direções privilegiadas. E ao fazer tal percurso, os investigadores aceitam os critérios da historicidade, da colaboração e, sobretudo, revestem-se da humildade de quem sabe que qualquer conhecimento é aproximado, é construído” (MINAYO, M. C. S., 1993, p. 9).

Nesse sentido, a presente pesquisa se encaminha para uma direção por onde irá explorar as vias já construídas, assim como sugerido por Minayo (1993), sobre Avaliação de Desempenho e vieses cognitivos.

Por esse motivo, a metodologia científica adotada por essa pesquisa é de natureza qualitativa, pois permitirá que a investigação explore o mundo dos significados, (MINAYO, M. C. S., 1993, p. 17), sobretudo a respeito dos vieses cognitivos.

O referencial teórico analisado qualitativamente foi buscado através dos seguintes descritores, em português (pt-BR) e inglês (en-US):

Figura 1 - Descritores (pt-BR; en-US)

pt-BR	en-US
Avaliação de Desempenho	Performance Appraisal
Avaliação de Performance	Performance Review
Avaliação de Desempenho Digital	Performance Appraisal System
Gestão de pessoas	People Management
Recursos Humanos	Human Resources
Vies cognitivo	Cognitive bias
Vies inconsciente	Unconscious bias
Heurística	Heuristics
Efeito halo	Halo effect

Fonte: O Autor (2021).

A busca por meio dos descritores se deu nas seguintes bases de obras e trabalhos acadêmicos: 1) PUC-SP – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações; 2) Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); 3) Google Scholar.

O recorte de tempo utilizado para as buscas nas bases listadas foi de 2010 a 2019. É notável a ausência de trabalhos brasileiros no referencial bibliográfico desta pesquisa. Ao que foi possível verificar no dado recorte temporal e das bases consultadas, a aplicação da abordagem cognitivista aos estudos da área de Recursos Humanos, o que contempla a Avaliação de Desempenho, é ainda incipiente no Brasil.

Adicionalmente, dado o recorte de tempo referenciado, não foram encontradas publicações oriundas da área de Tecnologias da Inteligência e Design Digital, programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (TIDD, PUC-SP), sobre a digitalização da Avaliação de Desempenho, ou a influência dos vieses cognitivos no processo em questão. Essa constatação é apresentada como uma oportunidade de aproximação entre a comunidade científica do TIDD e os estudos cognitivistas sobre processos de Gestão de Pessoas, que cada vez mais investigarão a influência da tecnologia no seu campo.

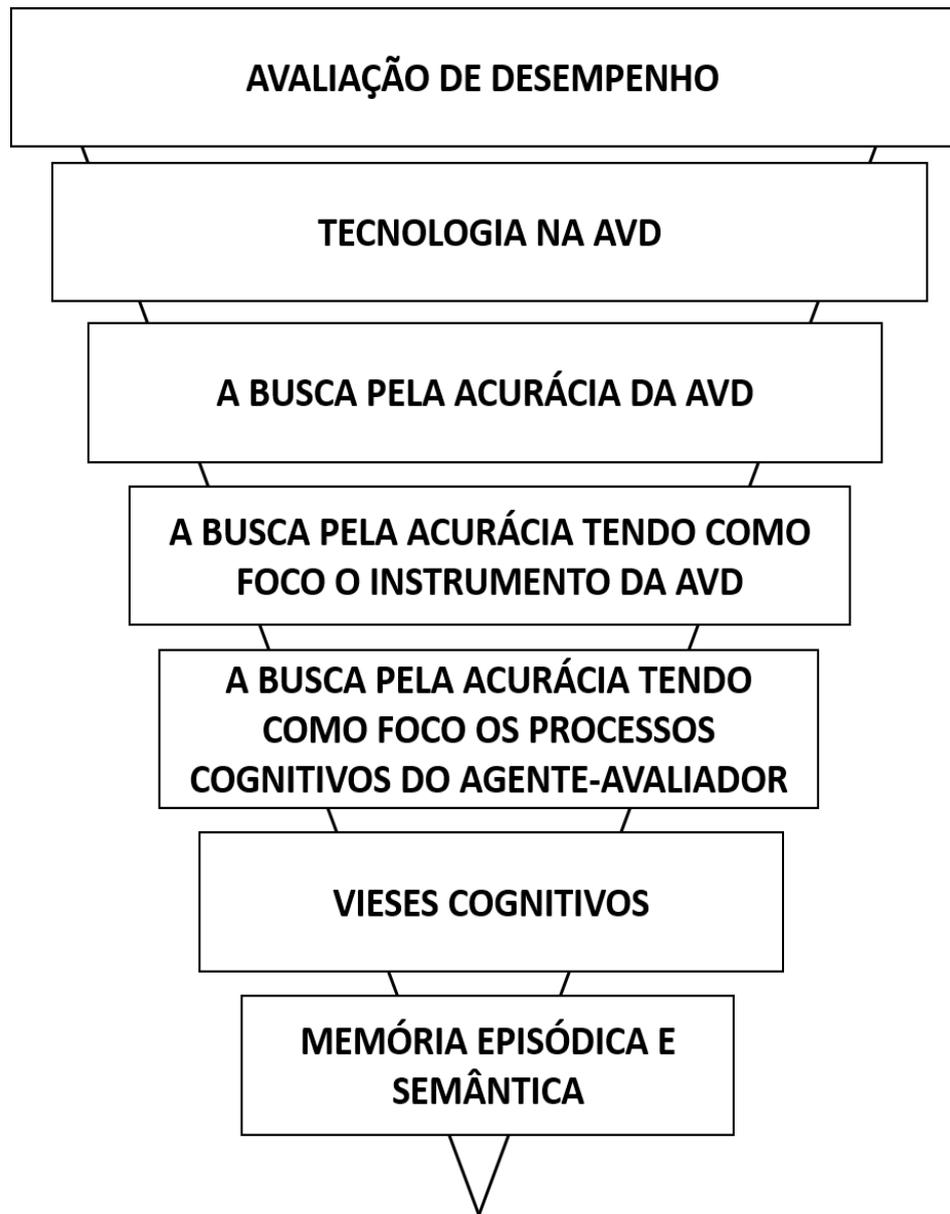
Logo, o referencial bibliográfico desta pesquisa está ancorado em publicações estrangeiras, tanto sobre a Avaliação de Desempenho quanto sobre os vieses cognitivos e a atuação deles no processo em questão.

A identificação do arcabouço teórico explorado nos capítulos subsequentes se deu a partir revisão da obra de Angelo DeNisi (1997), *Cognitive Approach to Performance Appraisal – A program of research*, na qual o autor examina os principais marcos teóricos sobre Avaliação de Desempenho. A obra de DeNisi (1997) foi central para a localização de importantes conceitos para essa pesquisa, pois lança luz sobre o desenvolvimento dos estudos acerca dos processos cognitivos, no contexto da Avaliação de Desempenho.

Segundo Minayo (1993, p. 22), “o tratamento do material nos conduz a uma busca da *lógica peculiar e interna* do grupo que estamos analisando, sendo esta a construção fundamental do pesquisador”. Desse modo, ao explorarmos os marcos teóricos sobre os processos cognitivos do avaliador, revisados por DeNisi (1997), foi possível identificar estudos relacionados ao tópico “vieses cognitivos”, contemplando publicações a respeito da incidência do efeito halo na Avaliação de Desempenho.

Assim, no tratamento do material, os conceitos revisados foram organizados da seguinte forma:

Figura 2 - Funil de conceitos



Fonte: O Autor (2021).

Com o objetivo de analisar os conceitos explorados sobre Avaliação de Desempenho, a tecnologia aplicada a ela e a atuação do efeito halo no processo, foram conduzidas entrevistas com pessoas que, no momento da conversa, haviam sido avaliadoras recentemente, conforme descrito a seguir.

2.1 Entrevista com Agentes-Avaliadores

De acordo com Minayo (1993, p.56), a entrevista oferece ao pesquisador qualitivista informações sobre a realidade do sujeito que a vivencia, com “(...) elementos de relações, práticas, cumplicidades, omissões e imponderáveis que pontuam o [seu] cotidiano”. Nesse sentido, o objetivo das entrevistas foi apurar a percepção de agentes-avaliadores em relação aos tópicos que fundamentaram a revisão dos conceitos da pesquisa sobre a incidência do efeito halo na Avaliação de Desempenho digital.

Para isso, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas que, de acordo com Minayo (1993, p. 55), combinam perguntas abertas e fechadas, permitindo que o entrevistado discorra sobre a questão direcionada com certo desprendimento, sendo possível destacar qualquer outra informação relacionada que lhe remeta à mente.

O roteiro de entrevista era composto por oito perguntas, apresentadas no capítulo 6, assim como no anexo dessa pesquisa. Cada entrevista durou, aproximadamente, 15 minutos.

Foram entrevistados 3 funcionários de uma mesma empresa, brasileira, do setor financeiro. Todos eles haviam sido avaliadores no processo de Avaliação de Desempenho, assim como:

- a) Haviam preenchido o questionário de Avaliação de Desempenho na semana anterior a entrevista;
- b) Avaliaram mais de 10 pessoas cada;
- c) Até o momento da entrevista, não haviam recebido o feedback sobre seu próprio desempenho, ou dado feedback aos seus subordinados, avaliados por eles.

Além disso, o processo de Avaliação de Desempenho da empresa em questão é viabilizado por uma plataforma digital de AVD, comercializada no mercado brasileiro, chamada *M360*.

A análise das respostas dos entrevistados foi conduzida qualitativamente e à luz de determinados conceitos apresentados ao longo da revisão teórica desta pesquisa.

2.2 Resumo do capítulo

Nesse capítulo, foi apresentado o percurso metodológico desta pesquisa, o qual se deu por vias qualitativas. A incipiência dos estudos brasileiros sobre os processos cognitivos da Avaliação de Desempenho, considerando a interface entre avaliador e tecnologia, foi apontada como oportunidade de desenvolvimento do campo no país.

Outro fator metodológico relevante para a pesquisa foi a identificação da obra de Angelo DeNisi (1997) sobre a abordagem cognitivista em relação à Avaliação de Desempenho: Foi através da obra em questão que houve a consolidação do repertório teórico da pesquisa, o qual buscou explorar conceitos que se estendiam desde a definição da Avaliação de Desempenho em si, até os estudos sobre como opera a memória humana no julgamento/avaliação do comportamento alheio.

A fim de enriquecer a análise qualitativa dos conceitos explorados sobre a atuação do efeito halo na Avaliação de Desempenho digital, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com agentes-avaliadores, que expuseram suas percepções e vivências relacionadas ao tema.

3. Fundamentação teórica

3.1 Avaliação de Desempenho: Definição

Nos estudos sobre Recursos Humanos e Psicologia Organizacional, a Avaliação de Desempenho (AVD), ou Avaliação de Performance (AP), é conhecida como o Santo Graal da Gestão de Performance dos funcionários de uma empresa (PATTEN, 1982, p. 1). Primeiramente, é importante estabelecer a diferença entre Avaliação de Desempenho e Gestão de Performance, antes de apresentar o recorte proposto pela pesquisa.

De acordo com DeNisi e Murphy (2017, p. 1), Gestão de Performance se refere ao conjunto de atividades, processos, políticas e intervenções construídas para melhorar a performance dos funcionários de uma empresa. Tendo em mente esse propósito, fazem parte da Gestão de Performance políticas e processos que conduzam a Avaliação de Desempenho, estabeleçam a troca de feedbacks entre funcionários, definam metas de resultados a serem alcançados, apliquem treinamentos corporativos aos funcionários e criem sistema de recompensas (Ibid.).

Para esta pesquisa, o enfoque adotado é também o ponto de partida das práticas de Gestão de Performance: A Avaliação de Desempenho, a qual se refere, também de acordo com DeNisi e Murphy (Ibid.), ao processo formal, em determinada periodicidade, em que os funcionários de uma empresa são avaliados tradicionalmente por seus supervisores, a partir de um conjunto de critérios, que irão gerar uma pontuação, geralmente informada ao funcionário avaliado, ao fim do processo.

Landy e Farr (1980, p. 73) identificaram classes de variáveis na composição de uma AVD, sendo elas: a) Os papéis (Avaliador e Avaliado); b) O veículo (O instrumento pelo qual a Avaliação se dá); c) O contexto da Avaliação (objetivo e propósito organizacional em relação ao processo); d) O processo da Avaliação; e) Os resultados (Desde as informações brutas geradas pela AVD às decisões pautadas por ela). Ainda que seja possível analisar o processo de Avaliação de Performance por meio de recortes correspondentes às classes de variáveis propostas por Landy e Farr (Ibid.), existe um desafio de pesquisa no campo, que nasce a partir do alto grau de adaptação das AVDs aos ambientes organizacionais, o que dificulta a obtenção de dados comparáveis (LANDY, F. J.; FARR J. L., 1980, p. 74).

De todo modo, assim como colocam Farr, Fairchild e Cassidy (2013, p.2), é seguro dizer que toda Avaliação de Desempenho gera informações que poderão ser utilizadas para diversos fins dentro de uma organização, como forma de a) Insumo para decisões

administrativas (Ex.: Aumento salarial, remuneração variável, promoções ou desligamentos); b) No levantamento de necessidades de treinamentos a partir dos dados obtidos; e/ou c) Na comunicação aos funcionários avaliados sobre seus pontos de desenvolvimento e melhoria na execução do trabalho (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 2). Sobre esse último fim, Kugler e DeNisi (1998) denominam como *feedback* tal comunicação, iniciada por um agente externo, a fim de oferecer informações sobre aspectos do trabalho conduzido pelo indivíduo a quem se refere.

Com o propósito de servir aos diferentes propósitos listados acima, a Avaliação de Desempenho coloca-se como uma ferramenta de estrutura formal e, por vezes, complexa. Tamanha complexidade, para objetivos tão caros à administração do capital humano, fez com que, segundo Pulakos e O'Leary (2011, p. 161), por décadas, os esforços, tanto acadêmicos quanto organizacionais fossem direcionados ao seu aprimoramento, enquanto ferramenta, na busca incessante pela sua efetividade na forma de avaliações precisas. Por esse motivo, o referencial teórico sobre aspectos da AVD em torno da acurácia das suas avaliações se consolida em mais de 30 anos de pesquisa, abrangendo desde o estudo sobre a influência de características demográficas dos seus avaliadores, das escalas utilizadas na ferramenta, até os processos cognitivos ativados pelo avaliador no ato da avaliação (PULAKOS, E. D., O'LEARY, R. S., 2011, p. 146).

O questionamento norteador dessa presente pesquisa está estreitamente ligado à busca pela acurácia das informações produzidas pela Avaliação de Desempenho, na medida em que buscamos entender como a tecnologia, aplicada à ferramenta de Avaliação, pode contribuir para a superação dos efeitos do viés cognitivo efeito halo ao agente-avaliador. Em outras palavras, tal questionamento é reflexo de décadas de produção científica internacional sobre o tema, a partir da inferência de que os vieses cognitivos representam fatores a serem superados, a fim de alcançarem Avaliações mais certeiras e verossímeis.

Antes de aprofundar-me na revisão de literatura sobre AVD, pautada pela busca de sua acurácia, é importante destacar como compreendo a tecnologia aplicada à Avaliação.

3.2 Tecnologia na Avaliação de Desempenho

Este capítulo tem como objetivo explorar as vantagens e considerações a respeito da tecnologia aplicada à ferramenta da Avaliação de Desempenho. Ao abordarmos o tema, assim como o fizeram Farr, Fairchild e Cassidy (2013, p. 3), não irei me aprofundar nas

estruturas dos sistemas digitais oferecidos no mercado, uma vez que isso se modifica constantemente, o que, por consequência, tornaria esse panorama obsoleto de forma muito rápida. Posteriormente, apresentarei o produto digital para AVD oferecido pela empresa brasileira Mindsight, chamado *M360*, o qual é utilizado pelo empregador dos agentes-avaliadores entrevistados para esta pesquisa.

Segundo Payne et al. (2009, p. 528), um sistema de Avaliação de Desempenho digital/online é um *software* que irá viabilizar a realização das avaliações, por meio do computador. Além de substituir o preenchimento das avaliações dos funcionários com papel e caneta, a utilização de uma AVD digital poderá também integrar ao processo informações únicas sobre cada pessoa a ser avaliada, como o escopo de trabalho, suas metas registradas no sistema e, até mesmo, o histórico de avaliações passadas (Ibid.).

Os autores ainda ressaltam que o uso de um sistema de AVD digital facilita o acompanhamento do processo de Avaliação pela gerência e área de Recursos Humanos, bem como a extração de informações que apontam para tendências de performance na empresa (PAYNE et al., 2009, p. 528). Nesse sentido, assim como indicam Elaine D. Pulakos e Ryan S. O’Leary (2011, p. 153), a automatização viabilizada pela tecnologia ao processo pode ser benéfica para a condução do modelo de Avaliação por Múltiplas Fontes, em que são cruzadas as avaliações feitas por pares, gerência e clientes-internos atribuídas a uma única pessoa. Dessa forma, uma ferramenta digital de AVD é capaz de coletar as diferentes avaliações atribuídas a um funcionário, sistematizando as informações e oferecendo uma visualização adequada dos resultados à gerência (PULAKOS, E. D., O’LEARY, R. S., 2011, p. 153).

Ainda por esse ângulo, James L. Farr, Joshua Fairchild e Scott E. Cassidy (2013) consolidam os benefícios da utilização de um sistema digital para AVD em 6 pontos, sendo eles:

1) **Centralização das informações:** A Centralização das informações sobre performance para consulta dos próprios funcionários, lideranças e área de Recursos Humanos, facilita o acesso às importantes informações para tomada de decisão organizacional (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 3);

2) **Base de dados:** Ao centralizar as informações produzidas pela AVD, torna-se possível a criação de uma base de dados que irá auxiliar a alta gestão da companhia a tomar decisões relacionadas à remuneração, a mapear necessidades de treinamento

individuais ou por departamentos específicos e a confeccionar planos para sucessão de cargos estratégicos do organograma empresarial (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 4);

3) **Auditoria das Avaliações:** Nesse sentido, é também viabilizada a auditoria das avaliações submetidas à plataforma digital de AVD, a partir da centralização das informações coletadas pela ferramenta, o que contribui para a proteção legal da empresa (Ibid.);

4) **Avaliação por Múltiplas Fontes:** Assim como Pulakos e O’Leary ressaltaram (2011), um sistema digital para AVD viabiliza, por vias menos custosas, a aplicação de uma Avaliação por Múltiplas Fontes (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 3). Outro benefício relacionado a esse ponto é a possibilidade do sistema, ao agregar as diferentes avaliações atribuídas a um mesmo funcionário, preservar o anonimato de quem as submeteu, o que, segundo os autores, pode estimular avaliações mais sinceras (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 7);

5) **Treinamento:** Os autores destacam a possibilidade de integração de tutoriais ou mecanismos autoexplicativos ao sistema de Avaliação, facilitando a navegação dos usuários-avaliadores. Tal arranjo na interface de navegação pode converter o tempo e os custos não investidos em treinamentos de uso da ferramenta, em treinamento de Avaliação e *Feedback* (Ibid.);

6) **Tempo dedicado para o *feedback*:** Por fim, os autores apontam para a possibilidade de conversão do tempo economizado pela gerência-avaliadora, na coleta e consolidação das avaliações, em mais tempo dedicado às conversas de devolutiva, sobre o desempenho avaliado, nos momentos de *feedback* com seus funcionários (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 5).

No campo das considerações, os mesmos autores listam uma série de apontamentos que, caso não sejam considerados, possuem o potencial de minar a efetividade de um sistema de Avaliação de Desempenho (Ibid.), sendo eles:

1) **Customização do sistema de AVD:** Para que o processo, por meio da ferramenta, promova credibilidade e obtenha sucesso na sua aplicação, os autores apontam para a necessidade do sistema de AVD operar sob certo grau de customização, a partir das diretrizes e cultura organizacional, a fim de serem aceitos pela gerência e funcionários (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 9);

2) **Conhecimento sobre o propósito e uso do sistema de AVD:** Segundo os autores (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013), a partir de um baixo entendimento sobre o propósito do sistema de Avaliação de Desempenho ou, tampouco sobre o processo em si, a gerência-avaliadora pode não utilizar a ferramenta de maneira adequada para avaliar os funcionários à luz de todos os diferentes critérios relevantes ao trabalho (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 10). Essa possibilidade irá interferir na qualidade do *feedback* direcionado ao funcionário avaliado, prejudicando a comunicação das expectativas em relação ao seu trabalho (Ibid.);

3) **Não-Transferência de responsabilidade:** No contexto da Avaliação por Múltiplas Fontes, os autores apontam para a possível transferência de responsabilidade entre gerência-avaliadora e sistema de AVD (Ibid.). Nesse cenário, o sistema digital de AVD cruza todas as avaliações atribuídas ao funcionário-avaliado, por vários agentes-avaliadores e, automaticamente, produz um relatório consolidador à sua gerência-avaliadora. A ameaça reside no não-envolvimento dessa gerência com as informações apresentadas pelo sistema de AVD digital, o que faria com que o *feedback* direcionado ao funcionário não se baseasse em eventos e informações substantivas sobre seu desempenho, sendo somente o relato daquilo que foi reportado no sistema (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 10). Os autores criticam essa postura da gerência-avaliadora, reforçando a ideia de que o sistema de AVD digital é apenas uma ferramenta que serve ao processo de Avaliação da empresa, não o contrário. Ademais, segundo os autores, um sistema não deveria substituir a comunicação e relação direta entre gerência-avaliadora e funcionário-avaliado, uma vez que isso apenas a) ampliaria a distância entre as partes, b) diminuiria a confiança no processo da AVD e a aceitação do *feedback* e, c) invariavelmente, afetaria o próprio desempenho do funcionário (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 10). Finalmente, sobre esse ponto, os autores concluem que o uso de uma ferramenta digital de AVD pode oferecer informações que irão

respaldar, não substituir, *feedbacks* frequentes entre gerência e funcionários, o que poderá contribuir para a aceitação e o entendimento da comunicação pelo recipiente (Ibid.);

A combinação desses benefícios e considerações sobre a tecnologia aplicada à AVD, apresentadas por Farr, Fairchild e Cassidy (2013), levaram-nos a concluir que, a princípio, dificilmente uma ferramenta digital irá abranger todas as necessidades e as nuances da Gestão de Performance (Ibid., p. 24). Adicionalmente, ao revisar as recomendações sobre o uso de um sistema de AVD, os autores elencam algumas delas (Ibid., p. 25-26), expressando a importância de:

- 1) Monitorar a satisfação dos funcionários em relação ao processo [de Avaliação], por meio de pesquisas ou grupos focais (Ibid.);
 - 2) Promover a credibilidade no *feedback*, permitindo que os funcionários tenham acesso às informações que o sustentam, viabilizando em certa medida algum controle sobre o processo por parte deles;
 - 3) Manter ciência sobre como fatores demográficos e de personalidade se relacionam com o uso da tecnologia, e estar disposto a adaptar o seu uso;
 - 4) Oferecer treinamento para gerência e funcionários sobre o uso do sistema digital de AVD e sobre o entendimento de seus potenciais benefícios, se usado adequadamente;
 - 5) Evitar que a tecnologia interfira na relação entre gerência e funcionário, ao substituir as discussões face a face com *feedbacks* gerados pelo computador;
 - 6) Avaliar [o desempenho] por meio de múltiplas métricas (importantes para vários grupos de stakeholders) e melhorar continuamente o sistema.
- (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 25-26, tradução Raquel Dell'Agli).

Por fim, Farr, Fairchild e Cassidy (2013, p. 26) concluem que, embora eles não discordem das recomendações elencadas acima, algo que os incomoda diz respeito à escassa base de pesquisa sobre a aplicação de boas práticas de Avaliação de Desempenho, por meio de um sistema digital.

Nesse ponto, é possível identificar um alinhamento entre as considerações apresentadas por Farr, Fairchild e Cassidy (2013) com a principal crítica trazida por Pulakos e O'Leary (2011), direcionada à busca intensa pelo aprimoramento da Gestão de Performance por meio dos sistemas e processos que viabilizam a AVD. Os últimos defendem que os esforços sejam direcionados à melhoria das relações e comunicação entre gerência e funcionários, as quais, segundo eles, carregam potencial de desenvolver os processos de Gestão de Performance como um todo (PULAKOS, E. D., O'LEARY, R. S., 2011, p. 155).

Na sua argumentação, Pulakos e O'Leary (2011, p. 147) reconhecem que o processo formal de Avaliação de Desempenho tem o potencial de reforçar atividades que deveriam ser contínuas na dinâmica entre gerência e funcionários, como o alinhamento de

metas e expectativas, o apoio ao desenvolvimento profissional e a orientação sobre a execução do trabalho.

Segundo eles, esses comportamentos, contudo, parecem estar desconectados do processo de Avaliação, o qual foi reduzido ao passo a passo de sua condução, tendo sido dominado pelas formalidades administrativas (PULAKOS, E. D., O'LEARY, R. S., 2011, p. 147). Isso acontece, pois na mesma velocidade em que novas práticas de Gestão de Performance e sistemas de Avaliação de Desempenho são produzidas, são também adotadas pelas empresas, com pouco tempo dedicado à reflexão sobre sua adequação à cultura organizacional (Ibid.).

Pulakos e O'Leary (2011, p. 147) indicam que as empresas, capturadas pelo ciclo vicioso de reinvenção contínua de seus processos de Gestão de Performance, acabam perdendo, tanto a qualidade de execução dos processos formais em si quanto a confiança de seus funcionários nos mesmos (Ibid.).

Pulakos e O'Leary (2011, p. 161-162) concluem que é necessário, sim, haver um sistema formal de Avaliação de Desempenho, contanto que combinado a práticas que apoiem a relação e a comunicação entre gerência e funcionários, sendo elas:

- a) A padronização dos critérios de Avaliação;
- b) O acompanhamento das comunicações formais sobre desempenho entre gerência e funcionário, a fim de garantir que elas estejam ocorrendo;
- c) Treinamentos sobre performance e Avaliação para gestores de pessoas;
- d) Qualidade e continuidade das conversas de *feedback* entre gerência e funcionários.

A partir do trabalho de Pulakos e O'Leary (2011), uma discussão foi iniciada em torno dos benefícios trazidos pela tecnologia aplicada à AVD: Steven T. Hunt (2011) publicou um artigo em que expôs, brevemente, alguns pontos com os quais discorda de Pulakos e O'Leary (2011).

De maneira ampla, Hunt inicia seu artigo afirmando ser um erro abordar o tema e suas implicações para o campo da Gestão de Performance, sem mencionar como a computação em nuvem o está transformando (HUNT, S. T., 2011, p. 188), com sistemas online dinâmicos, flexíveis e fáceis de serem utilizados.

Nota-se que autor não se refere única e exclusivamente ao sistema digital que irá viabilizar a Avaliação de Desempenho, mas sim, sobre todo o arranjo de sistemas e suas funcionalidades, as quais irão atender às diferentes necessidades de Gestão de Performance (Ibid.).

Hunt (2011, p.189) se utiliza da vivência de um de seus clientes, cujo depoimento, segundo ele, atesta contra o entendimento de Pulakos e O’Leary (2011) sobre o papel crítico da tecnologia aliada à Gestão de Performance – Seu cliente o disse que “(...) *até a sua empresa implementar um processo de Gestão de Performance tecnológico, eles sequer eram capazes de medir se os gerentes estavam se comunicando com seus funcionários sobre seus desempenhos*” (HUNT, S. T., 2011, p. 189, tradução Raquel Dell’Agli).

Logo, Hunt (2011, p. 189) propõe a inversão da lógica proposta por Pulakos e O’Leary (2011, p. 155), sobre priorizar a melhoria das relações entre gerência e funcionários ao desenvolvimento de sistemas digitais de Gestão de Performance: Ao criarmos processos tecnológicos, somos capazes de avaliar com mais eficiência as relações observadas e, a partir disso, aplicar soluções que irão melhorá-las.

Ao concluir, o autor afirma que a digitalização de processos de Gestão de Performance, o que inclui a própria Avaliação de Desempenho, não endereça todos os desafios do campo, mas reserva o potencial de modificá-los profundamente (HUNT, S. T., 2011, p. 189).

O capítulo procurou reunir, de maneira abrangente, os benefícios e considerações sobre o uso da tecnologia aplicada à Avaliação de Desempenho, tendo em vista todos os seus impactos à Gestão de Performance. Além disso, a discussão trazida pelo texto traz à tona um questionamento latente entre os pesquisadores citados (PULAKOS, E. D., O’LEARY, R. S., 2011; HUNT, S. T., 2011; FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013): Estaria a busca contínua pelo aperfeiçoamento da Gestão de Performance, por meio dos sistemas e processos que a compõem, como a AVD, desviando o foco do desenvolvimento das relações práticas entre gestores e funcionários? Será visto que esse não é um questionamento contemporâneo.

Nesse sentido, no próximo capítulo, irei apresentar os importantes marcos teóricos da busca pelo aprimoramento da Avaliação de Desempenho, como ferramenta, a fim produzir avaliações mais exatas.

3.3A Busca pela Acurácia

Este capítulo tem como objetivo compreender a maneira com que os estudos voltados ao aprimoramento da Avaliação de Desempenho se desenvolveram, com base na inferência de que a Gestão de Performance se beneficiará de Avaliações meticulosas, portanto, a acurácia deve ser perseguida. A partir da revisão de alguns marcos teóricos, foi

possível identificar duas diferentes abordagens sobre o assunto: a) A busca pela acurácia da Avaliação de Desempenho, através do aperfeiçoamento psicométrico da ferramenta de Avaliação em si (Foco na AVD como instrumento) ou; b) A busca pela acurácia da Avaliação de Desempenho, por meio do entendimento sobre os processos cognitivos dos agentes-avaliadores (Foco nos processos cognitivos do agente-avaliador).

Thomas H. Patten (1977, p. 352) conta que os primeiros registros de preocupação direcionada à efetividade das Avaliações de Performance datam do séc. III, a partir do relato do filósofo chinês Sin Yu, sobre a atividade conduzida na dinastia Uei por seu imperador. Sin Yu criticava a abordagem enviesada das avaliações, dizendo que o imperador raramente avaliava seus homens de acordo com seus méritos, e sim de acordo com seu apreço, ou não, por eles (Ibid.).

Essa discussão secular em torno da exatidão das Avaliações foi propulsionada, assim como aponta DeNisi (1997, p. 4), pela publicação do trabalho de Edward L. Thorndike, o qual em 1920, publicou o artigo “O Erro Constante nas Avaliações Psicológicas” (*A Constant Error in Psychological Ratings*). Nele, Thorndike (1920, p. 25) analisa os resultados das avaliações conduzidas por duas grandes empresas, em 1915, sobre o desempenho de seus funcionários a partir de um determinado conjunto de atributos.

Na sua análise, o autor observou que as notas atribuídas a uma única pessoa eram notavelmente similares, o que poderia sinalizar a dificuldade dos avaliadores em ponderar notas específicas a cada um dos critérios estabelecidos. Ao invés disso, de acordo com a hipótese levantada por Thorndike (1920.), os avaliadores estariam aferindo a performance dos avaliados de acordo com uma impressão geral sobre o desempenho bom ou ruim daquelas pessoas, extrapolando esse juízo de valor para todos os critérios da avaliação. O próprio autor nomeou esse “erro” na avaliação como halo (THORNDIKE, E. L., 1920, p. 28).

Segundo DeNisi (1997, p. 4), a constatação de Thorndike (1920) a respeito do halo nas avaliações desengatou um foco nos estudos subsequentes relacionados à AVD, em que a principal hipótese norteadora dessas investigações repousava sobre a crença de que, ao diminuir as “falhas cognitivas” estimuladas pela própria ferramenta avaliadora, seria possível obter avaliações mais exatas. Como veremos mais adiante, no entanto, não há consenso de que as correlações cognitivas, atribuídas no momento da Avaliação à incidência do halo, irão sempre representar uma ameaça nociva à integridade das informações geradas (JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956; DENISI, A., 1997).

No levantamento e análise de artigos publicados no periódico *Journal of Applied Psychology*, conduzidos por DeNisi e Murphy (2017, p. 2), os autores identificam o período áureo para a produção acadêmica sobre AVD, determinado entre 1970 e 2000, totalizando 187 artigos em que o tema em questão era central (Ibid.), na língua inglesa. Dentro desse mesmo levantamento, DeNisi e Murphy (2017, p. 4) localizam o início dos estudos sobre a chamada “Santíssima Trindade” dos erros de avaliação, sendo eles o efeito halo, a leniência/severidade e as restrições de escala (Ibid.).

Nesse sentido, os anos que seguiram, a partir de 1980, armaram um importante arcabouço teórico-exploratório ao aprimoramento da Avaliação de Desempenho, na sua forma instrumental, visando a diminuição de oportunidades que levassem aos “erros humanos”, assim como foi com a criação das Escalas de Avaliação Ancoradas em Comportamentos (SMITH, P. C. e L. M. KENDALL, 1963; LANDY, F.J. e J. L. FARR, 1980; DENISI, A., 1997).

Ao focar nos aspectos psicométricos ou demográficos, no entanto, tal abordagem, segundo DeNisi (1997, p. 19), se afastava da noção central de que: Anterior à elaboração de uma ferramenta de Avaliação ideal, na sua escala, forma e psicométrica, era necessário conhecer a fundo os processos cognitivos do próprio agente-avaliador. O autor afirmava que somente a partir de uma abordagem cognitivista em relação à AVD seria possível modelar processos e ferramentas a fim de obter resultados mais efetivos, no formato de avaliações (DENISI, A., 1997, p. 19).

Logo, ao questionarmos se a tecnologia, meio pelo qual é **instrumentalizada** a AVD, pode, ou não, oferecer oportunidades de diminuição dos efeitos do **viés cognitivo** efeito halo, torna-se necessário referenciar:

a) Os estudos que buscaram aprimorar o instrumento da Avaliação de Desempenho, a fim de obter avaliações mais certeiras (**Foco na AVD como instrumento**);

b) Os estudos que se propuseram a investigar os processos cognitivos do agente-avaliador, a fim de elaborar processos e sistemas de Avaliação de Desempenho mais adequados (**Foco nos processos cognitivos do agente-avaliador**).

Dessa forma, conseguiremos analisar a aplicação da tecnologia, como recurso instrumental da AVD, à luz dos processos cognitivos, origem dos vieses cognitivos, dentre eles, o efeito halo.

Nesse sentido, de acordo com a divisão de abordagens propostas, iremos nos concentrar nos seguintes marcos teóricos sobre a busca pela precisão da Avaliação de Desempenho:

a) Foco na AVD como instrumento

1. Desenvolvimento do modelo de Escalas de Avaliação Ancoradas em Comportamentos, mais conhecido como BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), por Patricia C. Smith e Lorne M. Kendall (1963); modelo esse aplicado ao instrumento de Avaliação digital *M360*, da empresa brasileira Mindsight (2020), utilizado pelo empregador das pessoas entrevistadas para essa pesquisa;

2. O estudo sobre a Manipulação Experimental do Efeito Halo (*Experimental Manipulation of Halo Effect*), por Donald M. Johnson e Robert N. Vidulich (1956). Nesse estudo, os pesquisadores testaram a hipótese de que o efeito halo seria reduzido se todas as pessoas fossem agrupadas e avaliadas simultaneamente, critério a critério (JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956). A revisão desse trabalho será importante, na medida em que a ferramenta de AVD digital *M360* oferece a opção aos seus usuários para agruparem e avaliarem simultaneamente todas as pessoas a eles submetidas, um critério por vez, através da funcionalidade *Avaliações Múltiplas* (MINDSIGHT BRASIL, 2020).

b) Foco nos Processos Cognitivos do Agente-Avaliador:

1) O estudo sobre a Administração dos Vieses nas Avaliações – A Teoria da Avaliação, por Robert J. Wherry (1952). Nesse trabalho, o autor se utilizou do conceito dos esquemas mentais, de Frederic C. Bartlett (1932), com o objetivo de analisar a tomada de decisão do agente-avaliador no momento da avaliação e tudo aquilo que o influencia. O resultado do trabalho de Wherry (1952) é a proposição de um modelo taxonômico para os processos cognitivos do agente-avaliador, tendo em vista os erros não intencionais que podem ocorrer, por meio dos vieses cognitivos. Além de ser referenciado como um trabalho precursor na abordagem cognitivista sobre AVD (LANDY, F.J. e J. L. FARR, 1980; DENISI, A., 1997), o modelo proposto por Wherry (1952) irá dialogar diretamente com os estudos de Klein et al. (2002) sobre os processos cognitivos responsáveis por acessar a memória, os quais também servirão como instrumento de análise sobre a incidência do efeito halo durante o momento de Avaliação.

Dessa forma, conseguirei analisar a aplicação da tecnologia, como recurso instrumental da AVD, à luz dos processos cognitivos, origem dos vieses cognitivos, dentre eles, o efeito halo.

3.3 Busca pela Acurácia: Foco na AVD como Instrumento

3.4.1 Escalas de Avaliação Ancoradas em Comportamentos (BARS – *Behaviorally Anchored Rating Scales*)

Concebido em 1963 por Patricia C. Smith e Lorne M. Kendall, o modelo BARS almeja oferecer parâmetros de comportamentos de uma maneira mais tangível e uniformizada ao avaliar a performance de um indivíduo no contexto organizacional. O resultado dessa abordagem seria a obtenção de avaliações mais acuradas e, principalmente, comparáveis.

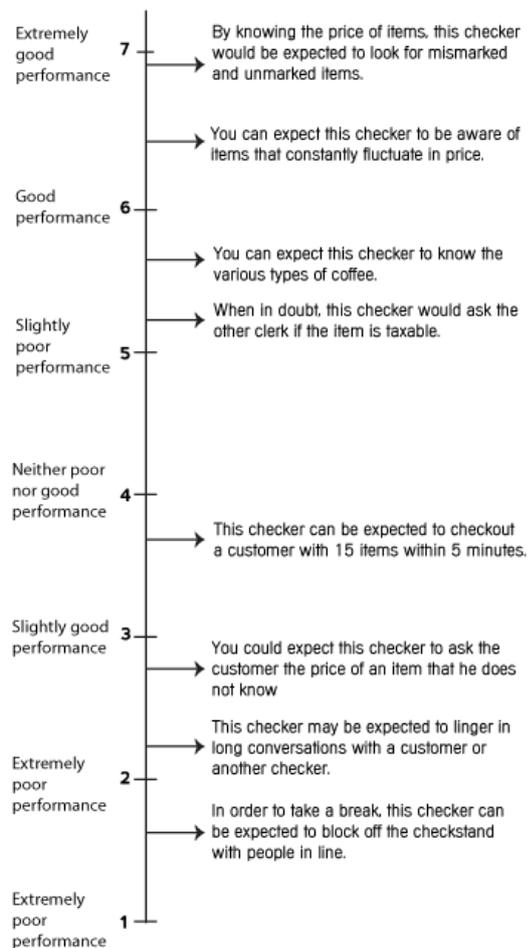
Os esforços direcionados à criação de uma nova estrutura de Avaliação surgiram devido às dificuldades enfrentadas ao se avaliar o outro tendo como parâmetros traços de personalidade desejáveis àquele trabalho (SMITH, P. C. e L. M. KENDALL, 1963, p. 149; J. S. BOWMAN, 1999, p. 560). Como seres humanos, estamos constantemente julgando uns aos outros por meio de características comportamentais, por mais subjetivo e complexo que isso seja (BOWMAN, J. S., 1999, p. 560). Ao avaliar a performance do indivíduo com base em determinadas características comportamentais desejáveis, no entanto, é exigido que o próprio avaliador se esforce na tentativa de desdobrar essas mesmas características em ocorrências de comportamentos que justifiquem a avaliação (Ibid.).

Um exemplo dos efeitos de uma Avaliação não-fundamentada em ocorrências de comportamento ocorreu quando, em 1973, operários de uma empresa de energia atômica estadunidense, Alfred Brito, Max Roybal e Richard Lopez, venceram um processo judicial por discriminação no trabalho contra seu ex-empregador, *Zia Company* (UNITED STATES COURT OF APPEALS, Brito v. Zia Co., 10th Circ., 1973). Na ocasião, a empresa *Zia* demitiu os três operários com base nos baixos resultados de Avaliação de Performance obtidos por eles (Ibid.). Sob escrutínio, a corte de justiça dos EUA averiguou que os critérios utilizados como parâmetros na Avaliação de Desempenho da *Zia Company* - Volume, qualidade e conhecimento sobre o trabalho, confiabilidade e cooperação - não forneciam amostras de comportamento e evidências justificáveis sobre a execução

satisfatória do trabalho exercido pelos trabalhadores em questão (T. L. GILLESPIE e R. O. PARRY, 2006, p. 534; J. S. BOWMAN, 1999, p. 560).

Figura 3 - Exemplo para BARS aplicada

Behaviorally Anchored Rating Scales



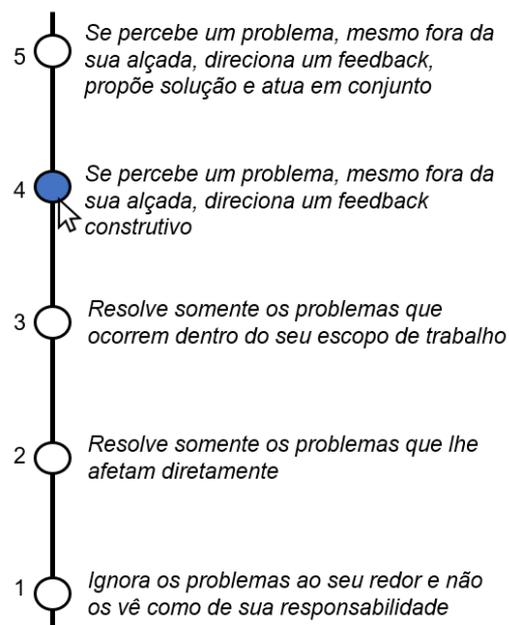
Fonte: BAJRACHARYA, S., Bussinesstopia, Performance Appraisal Methods, 2018. Disponível em <<https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods>>. Acesso em: 14 de out. 2020

O caso de *Brito vs. Zia Company*, na forma de um precedente jurídico, ilustra a relevância dos esforços de Smith e Kendall (1963) e a problemática que os motivou a desenhar um sistema de Avaliação ancorado em amostras de comportamento e com escala de intensidade. A seguir, um exemplo de escala BARS aplicada à uma Avaliação de Desempenho:

De acordo com o trabalho de Smith e Kendall (1963), ao se aplicar a BARS, é necessário não somente definir os critérios de Avaliação, como também a escala de intensidade a partir de comportamentos observáveis. Por exemplo, se um dos critérios de Avaliação fosse “Proatividade”, a fim de estabelecer uma régua para medir a intensidade do critério desempenhado pelo funcionário, seria necessário pensar em comportamentos que exemplificassem a “Proatividade”, desde a sua menor intensidade até a sua totalidade, ou o que seria entendido como comportamento ideal dentro do critério:

Figura 4 - Exemplo para BARS aplicada ao critério "Proatividade"

**Critério:
Proatividade na
resolução de
problemas**



Fonte: O Autor (2021).

O método de escalas concebido por Smith e Kendall (1963) é amplamente recomendado e utilizado pelas organizações, de modo que o seu uso extrapolou o contexto da Avaliação de Performance, sendo aplicado em, por exemplo, entrevistas de emprego estruturadas (MASS, J. B., 1965; MAURER, S. D., 2002, p. 313). A utilização do método e o desenvolvimento das pesquisas à seu respeito, contudo, não o tornaram imune às críticas: O método pode fomentar a distorção de avaliações de comportamentos medianos, dado que é mais fácil nos lembrarmos de atuações muito boas ou muito ruins de quem estamos avaliando, o que implica diretamente na forma como a escala foi estruturada (GROTE, R. C., 1996, p. 53; HAUESTEIN, N. M. A. et all, 2010, p. 665).

De todo modo, Smith e Kendall (1963) buscaram aprimorar a AVD como ferramenta, na tentativa de adequar e, conseqüentemente, facilitar a Avaliação ao agente-avaliador. Nesse sentido, podemos relacionar o desenvolvimento do método BARS com a hipótese levantada por DeNisi (1997, p. 35), de que o tipo de escala de Avaliação irá influenciar na maneira como o agente-avaliador interpreta e afere o desempenho do outro.

Apesar de Smith e Kendall (1963) não se aprofundarem, à época, nos processos cognitivos do agente-avaliador, para somente então adequarem a ferramenta de Avaliação, é possível identificar o intento de levá-los em consideração, visando gerar avaliações mais concretas e certas.

A seguir, veremos como Johnson e Vidulich (1956) abordaram a problemática do efeito halo na AVD, levantada por Thorndike (1920), a partir da manipulação da estrutura do questionário de Avaliação.

3.4.2 Manipulação Experimental do Efeito Halo

Inicialmente, Donald M. Johnson e Robert N. Vidulich (1956, p. 130) situam o leitor sobre a tendência de pesquisa em Avaliação de Desempenho na década de 1950. Eles dizem que desde a publicação de Thorndike (1920), as discussões em torno da AVD invariavelmente apontavam o efeito halo como um erro a ser evitado na Avaliação.

No artigo em questão, “Manipulação Experimental do Efeito Halo” (*Experimental Manipulation of Halo Effect*, tradução Raquel Dell’Agli), Johnson e Vidulich (1956) então decidem testar uma das recomendações que circulava à época, como estratégia de manipulação do efeito halo por meio da formatação do questionário de Avaliação (Ibid.).

Os autores não avançam no relato de pesquisa, sem antes refletirem sobre a problemática do efeito halo em si - *Todo efeito halo implica em um erro de Avaliação?* A resposta dos autores (JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956, p. 130) é estruturada por meio de três hipóteses. Eles indicam que por vezes, 1) o avaliador poderá correlacionar critérios de Avaliação, nivelando seu julgamento, porque, de fato, esses critérios estão ligados objetivamente. 2) Outrora, os diferentes critérios serão nivelados a partir do julgamento do avaliador, pois esse contava com uma quantidade de informações limitadas a respeito do indivíduo avaliado. 3) Ou, finalmente, o avaliador pode não ter sido capaz de conduzir a avaliação de acordo os critérios separadamente propostos (Ibid.).

De todo modo, Johnson e Vidulich (1956) trabalham com o último cenário, o que fez com que eles focassem seus esforços na medição da variância entre as avaliações por critérios, sob diferentes condições, assim como será descrito a seguir.

A hipótese testada dizia respeito ao efeito halo ser diminuído na Avaliação, se as pessoas fossem avaliadas em grupo, num universo comparativo, critério a critério. Presumidamente, assim como apontado pelos autores, haveria menos confusão entre os critérios, por parte dos agentes-avaliadores (JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956, p. 130). Para testá-la, Johnson e Vidulich mediram a variância entre as avaliações por critérios de um grupo sob condições que poderiam maximizar o efeito halo, e outro que o minimizaria, de acordo com a hipótese testada.

Os grupos avaliariam 5 pessoas públicas, vivas à época, em 5 critérios de avaliação sobre características familiares àquelas pessoas – Inteligência, aparência pessoal, bondade, coragem e utilidade. As avaliações seguiriam uma escala de 1 a 10, sendo 10 a avaliação máxima positiva (Ibid.).

Todos os participantes eram alunos da Universidade Estadual de Michigan, dos Estados Unidos, e cada grupo era composto por 18 deles (Ibid., p. 131). Os alunos se encontravam duas vezes por semana e a cada encontro eram expostos a um critério. Sendo assim, considerando os 5 critérios da pesquisa, o teste foi conduzido ao longo de 2 semanas e meia, assim como descrevem os autores (Ibid.).

No primeiro dia, ao grupo sob condições maximizadoras, foi pedido para que os participantes avaliassem uma só figura pública sobre todos os 5 critérios. Assim como ilustrado a seguir:

Figura 5 - Avaliação Sob Condições Maximizadoras

Rainha Elizabeth	
Inteligência	_____
Aparência Pessoal	_____
Bondade	_____
Coragem	_____
Utilidade	_____

Fonte: JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956, p. 131 (tradução Raquel Dell'Agli).

No próximo encontro, os participantes do grupo, sob condições maximizadoras, avaliariam outra figura pública, novamente sobre os mesmos critérios, e assim sucessivamente.

Ao grupo sob condições minimizadoras, foi dada a lista completa de figuras públicas, as quais seriam avaliadas, mas apenas um critério para fazê-lo a cada encontro:

Figura 6- Avaliação Sob Condições Minimizadoras

Inteligência	
Rainha Elizabeth	_____
Senador McCarthy	_____
Winston Churchill	_____
Eleanor Roosevelt	_____
Papa Pio XII	_____

Fonte: JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956, p. 131 (tradução Raquel Dell’Agli).

Dessa forma, de acordo com a hipótese testada, os avaliadores julgariam mais fielmente cada pessoa à luz de apenas um critério, reduzindo a complexidade da tarefa, o que contribuiria para a superação do efeito halo na Avaliação (JOHNSON, D. M., VIDULICH, R. N., 1956, p. 130). Por meio de uma análise estatística sobre a variância das avaliações atribuídas sob ambas as condições (maximizadoras e minimizadoras do efeito halo), Johnson e Vidulich (1956) foram capazes de medir como se deu o comportamento dos agentes-avaliadores: Se algumas pessoas fossem avaliadas melhor, de maneira geral, comparado às outras, seria possível inferir que houve o que os autores chamam de “efeito halo relativo”.

À época do estudo, a diferença estatística colhida a partir da análise da variância foi mínima. Ainda assim, com esses resultados, Johnson e Vidulich (1956, p. 134) corroboraram com a hipótese colocada à prova, de que o efeito halo nas avaliações poderia ser manipulado, diminuído em sua influência, se não fosse avaliado um indivíduo em todos os critérios sequencialmente, mas sim, agrupando todos os avaliados para fazê-lo critério a critério.

Em 1963, no entanto, Johnson publicou uma revisão dos resultados de 1956, em que aponta que as diferenças medidas entre o grupo sob condições maximizadoras do efeito halo e o grupo sob condições minimizadoras foram insignificantes. Johnson (1963, p. 47) finaliza o artigo dizendo que voltou à estaca zero, no que diz respeito às evidências psicométricas sobre a existência do efeito halo nas avaliações.

3.4.3 Resumo: Foco na AVD como Instrumento

O ponto comum aos trabalhos revisados é a busca pela acurácia da Avaliação de Desempenho, tendo como meio a própria ferramenta de Avaliação, na sua forma psicométrica.

Nesse sentido, Patricia C. Smith e Lorne M. Kendall (1963) desenvolveram um método que oferece parâmetros observáveis para a avaliação de comportamentos, com escala de intensidade concreta, a fim de proporcionar avaliações comparáveis e, conseqüentemente, mais concretas aos envolvidos. Ainda que Smith e Kendall (1963) não discorram sobre os processos cognitivos do agente-avaliado na publicação da metodologia BARS, é possível reconhecer a intenção de levá-los em consideração: Ao proporem a adequação da ferramenta de Avaliação, por meio das escalas ancoradas em comportamentos observáveis, os pesquisadores partem da hipótese de que assim reduzirão a complexidade da atividade para os agentes-avaliadores.

Na minha revisão, o trabalho de Johnson e Vidulich (1956) representa a mudança de foco gradual que ocorreu, da abordagem psicométrica para a cognitivista, muito embora este trabalho preceda a publicação da metodologia de BARS, por Smith e Kendall(1963).

No estudo revisado, Johnson e Vidulich (1956) procuraram testar uma hipótese de diminuição do efeito halo, através da manipulação do questionário de Avaliação. Os resultados da pesquisa, quando revisados por Johnson (1963), foram insignificantes, representando a continuidade da lacuna de evidências psicométricas ao efeito halo nas avaliações.

Progressivamente, as pesquisas sobre Avaliação de Desempenho avançam sobre os estudos da cognição humana, na medida em que pretendem adequar o processo e a ferramenta de AVD como um todo aos processos mentais do agente-avaliador. A diferença entre a abordagem psicométrica e a cognitivista reside no meio pelo qual os pesquisadores procuraram aprimorar a Avaliação: A primeira, como foi visto, buscou fazê-lo primeiramente testando a manipulação do questionário de Avaliação. A segunda, como

mostrarei a seguir, buscou antes entender como se dão e o que influenciam os processos cognitivos do agente-avaliador, para então formular uma Avaliação mais adequada.

3.5 Foco nos Processos Cognitivos do Agente-Avaliador

3.5.1 Administração dos Vieses nas Avaliações

Em 1952, Robert Wherry propôs um modelo para compreender os processos cognitivos do agente-avaliador, a fim de identificar oportunidades que minimizariam vieses e possíveis erros na Avaliação (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982). Tanto a extensa revisão de literatura sobre AVD de Landy e Farr (1980, p. 98) quanto a obra de Angelo DeNisi (1997, p. 8) destacam a contribuição do trabalho de Robert Wherry para a abordagem cognitivista sobre Avaliação de Desempenho.

Antes de tudo, é importante ressaltar que o trabalho original de Wherry não foi acessado por esta pesquisa, pois encontra-se inacessível na sua forma digital. Por isso, apoiar-me-ei na publicação de 1982, *The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating*, editada por Christopher John Bartlett, que contém a teoria e as equações matemáticas originais de Wherry (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 522).

Wherry buscou examinar o processo de Avaliação adotando a perspectiva do agente-avaliador, a fim de analisar as áreas de vulnerabilidade ao erro cognitivo da atividade em questão. Para isso, o autor desconstruiu o arranjo da tomada de decisão do agente-avaliador para, finalmente, identificar os processos mentais que o compunham, como se relacionavam e quais eram seus graus de influência na avaliação final. Para tanto, Wherry considerou que a acuracidade da Avaliação de Desempenho é subjugada a um processo envolvendo 3 fases (Ibid., p. 524):

- 1) O desempenho do avaliado;
- 2) A observação do desempenho do avaliado, pelo agente-avaliador e;
- 3) A lembrança dessas observações pelo agente-avaliador.

Disso em diante, Wherry irá desenvolver sua teoria a partir de inferências causais relacionadas a essas fases, demonstrando através de cálculos matemáticos a relação entre elas na tomada de decisão da Avaliação de Desempenho (Ibid.).

Embora o próprio autor reconheça a possibilidade de haver uma atuação intencionalmente inverídica por parte do agente-avaliador, destaca-se o objetivo de

Wherry em focar seus estudos somente ao redor do entendimento a respeito dos vieses inconscientes na Avaliação de Desempenho, ou seja, aqueles não-intencionais (Ibid.).

Na revisão do seu trabalho, não me aprofundarei nos cálculos matemáticos utilizados pelo autor, sendo somente necessário apoiar-me nos conceitos desenvolvidos a partir deles, para ampliar meu repertório sobre vieses cognitivos na Avaliação de Desempenho. A seguir, pontuarei o percurso conceitual pelo qual Wherry seguiu ao formular sua teoria sobre a administração dos vieses na AVD.

Para elaborar a taxonomia dos processos cognitivos do agente-avaliador, Wherry fundamentou suas inferências sobre o conceito dos *esquemas mentais*, desenvolvido por Frederic C. Bartlett, de 1932 (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 525). Na sua obra, Bartlett define os *esquemas* como sendo uma estrutura mental que organiza, de maneira dinâmica e ativa, as experiências passadas, a qual será despertada por qualquer estímulo que remeta ao seu conteúdo e conexões (BARTLETT, F. C., 1932, p. 201). A ativação e conseqüente acesso aos *esquemas* mediante ao estímulo, determina as reações físicas, lembranças, comportamentos e julgamentos que o indivíduo terá. Segundo Bartlett (1932), nossa memória seria a amálgama de *esquemas mentais* em constante reorganização, estabelecendo novas conexões entre si e acomodando novas experiências e informações.

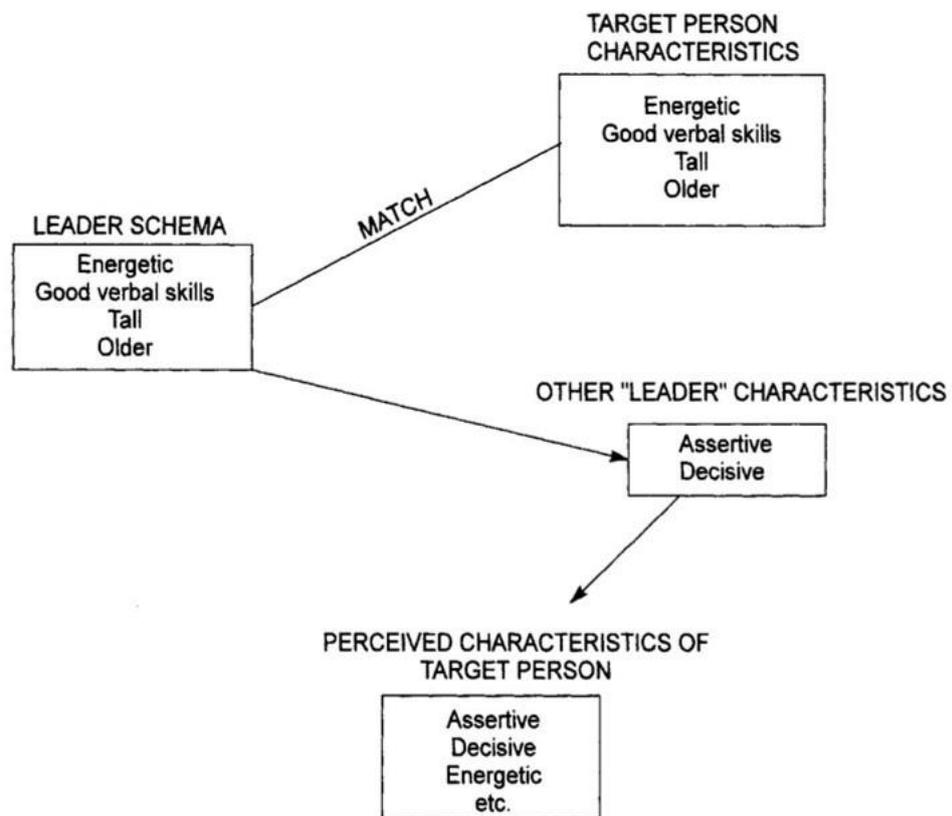
DeNisi (1997, p. 8) discorre sobre a aplicação do conceito de *esquemas mentais* na obra de Wherry: Será através dos *esquemas* que, ao interagir com uma pessoa, farei julgamentos e tentarei antecipar seu comportamento, na medida do possível. Para isso, defino mentalmente em que “tipo” ou categoria essa pessoa se encaixa no meu repertório, ou melhor, na minha amálgama de *esquemas mentais*. Ainda com o intuito de categorizar essa pessoa, considero suas características salientes, ou seja, aquelas marcantes e que facilmente irão se conectar com as informações acomodadas nos *esquemas* existentes. Dentro da categoria atribuída, conseguirei relacionar as características salientes da pessoa em questão a comportamentos passados e já observados, oriundos dessa categoria, o que contribui para a conexão entre julgamento e comportamento esperado do outro – Dessa forma, o *esquema mental* agiria no julgamento de outra pessoa.

A partir do conceito desenvolvido por Bartlett (1932), Wherry compreende que avaliar ou julgar outra pessoa implica necessariamente em recordar, ou seja, resgatar experiências ou informações correlatas às suas características salientes, as quais foram obtidas a partir do contato com outras pessoas, anteriormente. Ao fazê-lo, são acessados *esquemas mentais*, que podem ser formados a partir de uma padronização genérica, isto é,

reforçada por características salientes em detrimento de informações inconsistentes a tal generalização (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 525).

A seguir, a figura de DeNisi (1997, p. 9) explica melhor como é feita a ativação dos *esquemas mentais* no julgamento de outra pessoa, atividade que implica a percepção e a lembrança de outras experiências, permeada pelos vieses:

Figura 7 - Ativação do esquema mental "Líder"



Fonte: DENISI, Angelo, 1997, p. 9.

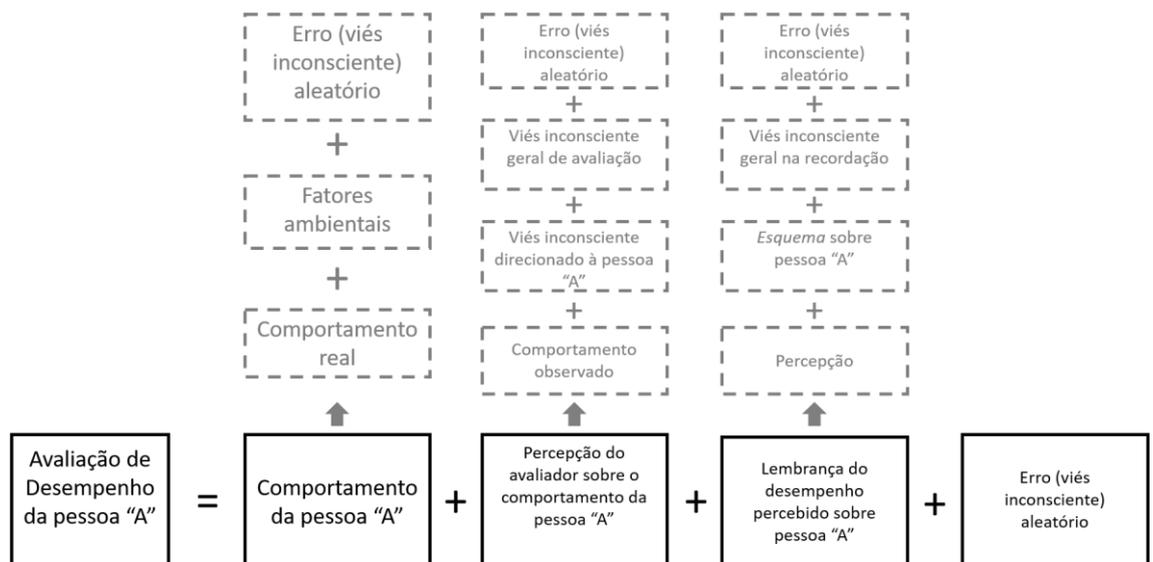
Angelo DeNisi explica a Figura 5 (1997, p. 9), indicando que são atribuídas à pessoa alvo do julgamento as seguintes características: Energética, boa comunicação verbal, alta e mais velha. Quem julga tem o seu *esquema mental* correspondente ao conceito “líder” ativado, o qual possui em sua estrutura essas mesmas características, provenientes de percepções passadas. O encontro das características atribuídas às características presentes no *esquema mental* “líder” faz com que a pessoa julgada seja percebida como “líder”. Nota-se, no entanto, a existência de outras características ligadas

ao *esquema* “líder” e que não correspondem à percepção original da pessoa julgada: Assertiva e Decidida. Apesar disso, ao ativar o esquema, o julgamento é generalizado e a pessoa julgada é categorizada – A ela, acabam sendo atribuídas outras características que pertenciam ao *esquema* original “líder”, fruto de um movimento de generalização do julgamento, o qual muito se assemelha ao funcionamento do próprio viés cognitivo efeito halo.

Com isso, Wherry conclui que as lembranças, por meio dos *esquemas*, são impregnadas de generalizações, as quais foram cristalizadas pelos vieses inconscientes atuantes nos processos de percepção e aquisição em si dessa memória (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 525).

A partir do seu entendimento sobre como a percepção, a lembrança e a avaliação ocorrem por meio dos *esquemas mentais*, Wherry concebe uma relação entre fatores de percepção e lembrança, que remontam aos processos cognitivos acionados na Avaliação (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 526). Por fim, segundo o autor (Ibid.), a taxonomia dos processos cognitivos da Avaliação ocorre conforme demonstrado na Figura:

Figura 8 - Modelo para Avaliação de Desempenho de Wherry (1982)



Fonte: O autor (2021)

A partir da estruturação de seu modelo, Wherry considera impossível eliminar por completo a influência dos vieses inconscientes/cognitivos (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 546). Não obstante, com base no entendimento dos processos cognitivos por trás da percepção e conseguinte lembrança do comportamento da pessoa “A” pelo avaliador, conseguimos também compreender como ocorrem as associações e vieses no ato da avaliação.

Segundo Wherry, a ampliação da atuação dos vieses ocorre a partir de contatos irrelevantes ou limitados, entre avaliador e avaliado, tanto no âmbito da percepção quanto na lembrança do comportamento em si (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 532). Nesse sentido, o autor compreende que funcionários que possuem alto grau de interlocução entre si, ao desempenharem suas funções dentro da organização, atribuirão Avaliações mais certas mutuamente (Ibid.).

Por fim, ao analisar a taxonomia dos processos cognitivos envolvidos na AVD conduzida por Wherry (1982), noto que se ampliam as oportunidades de melhoria do processo em si, na medida em que avanço no entendimento sobre a tomada de decisão do agente-avaliador. Embora, assim como coloca DeNisi (1997, p. 11), a obra de Wherry se desenvolva com base em proposições e teoremas, sua pesquisa inaugurou a abordagem cognitivista no tema e apontou para diferentes caminhos de investigação científica. Adiante, mostrarei os estudos sobre vieses cognitivos e memória no campo da Psicologia Evolucionista, a fim de investigar a existência e possível superação do efeito halo na Avaliação de Desempenho.

3.6 Vieses Cognitivos

Com o objetivo de aprofundar-me na atuação dos vieses cognitivos durante o processo de Avaliação de Desempenho, especificamente, do efeito halo, revisarei importantes marcos teóricos sobre o tema, nesta seção.

Inicialmente, brevemente situarei a origem dos estudos sobre a cognição humana, como forma de contextualizar o desenvolvimento da ciência sobre os vieses cognitivos. Passarei pelos trabalhos conduzidos por Daniel Kahneman e Amos Tversky (1973; 1974), os quais catalisaram os estudos que o seguiram, a partir dos anos 1980, sobre a atuação dos vieses cognitivos, ao passo que inauguravam o campo da chamada Economia Comportamental. Em seguida, irei analisar como a perspectiva trazida pela abordagem da Psicologia Evolucionista agrega aos estudos desenvolvidos no tema, estimulando a

prospecção de soluções que trabalhem a favor dos nossos objetivos, não somente contra os vieses cognitivos.

Ao final, lançarei luz à atuação do viés cognitivo que delimita o recorte dessa pesquisa, o efeito halo, e como ele ocorre durante a Avaliação de Desempenho.

3.6.1 Economia Comportamental

Segundo Oliveira (1990, p. 83-84), a cognição humana foi promovida a objeto de estudos a partir dos anos 1940, no contexto em que a) o debate em torno do behaviorismo e suas limitações fomentaram o surgimento de outras perspectivas sobre a mente humana; b) as necessidades bélicas impulsionam o desenvolvimento dos computadores, ao passo que, para reproduzir a inteligência humana artificialmente, é necessário entendê-la. É atribuída à Alan Turing a origem de aplicação do conceito Inteligência Artificial, em 1950, no artigo *Computing Machinery and Intelligence*, o qual marca a inauguração dos esforços voltados ao entendimento da lógica humana. Dessa forma, posso inserir os estudos dos vieses cognitivos nos estudos cognitivistas, os quais contribuirão para o campo das Teorias de Aprendizagem, Psicologia, Linguística, Filosofia da Mente, Epistemologia (OLIVEIRA, M. B., 1990, p. 88) e da Economia Comportamental, como veremos a seguir.

Foi durante a década de 1940 que os trabalhos conduzidos pelo pesquisador economista Herbert Simon começam a dar corpo ao campo da Economia Comportamental (SBICCA, A, 2014, p. 580), a qual irá explorar a racionalidade humana sob o recorte da tomada de decisão, aproximando Psicologia e Teoria do Consumidor, por meio do empirismo (SIMON, H. A., 1959, p. 256). Tão cedo, no avanço dos estudos cognitivistas, as descobertas sobre a mente humana serviram ao entendimento das escolhas econômicas dos seres humanos. Nesse sentido, é fundamental destacar as contribuições de Daniel Kahneman e Amos Tversky para os estudos cognitivistas, os quais, embora tiveram suas descobertas amplificadas de maneira interdisciplinar, exercem grande influência no campo da Economia Comportamental.

Daniel Kahneman e Amos Tversky (doravante denominados “K&T”) iniciaram seu legado de contribuições no início dos anos 1970, motivados a entender como os seres humanos calculam probabilidades e fazem julgamentos, com base em informações limitadas (1973, 1974, 1982 e 1983). A materialização do levantamento de suas hipóteses, no decorrer dos anos, deu corpo a um conjunto de vieses endereçados por eles,

principalmente no contexto de tomada de decisão humana sob cenários incertos, como será visto, a seguir.

Em um de seus experimentos, K&T (1974, p. 1125), os participantes da pesquisa eram convidados a escolher qual a sequência “Cara – Coroa” (CA-CO) era mais provável ao lançar uma moeda seis vezes: Os participantes julgaram que CA-CO-CA-CO-CO-CA era mais provável que as sequências CA-CA-CA-CO-CO-CO ou CA-CA-CA-CA-CO-CA. Matematicamente e conforme demonstrado por K&T (Ibid.), a sequência preterida pelos participantes, no entanto, era a mais improvável, em relação às demais, por conter muitas variações em poucos lances. A partir desse e de outros experimentos correlatos, os autores lançaram luz a um entendimento humano, falacioso, de que sequências geradas por processos randômicos são caracterizadas pela sua grande variedade de fatores, ainda que, matematicamente, em muitos casos, elas sejam as menos prováveis (KAHNEMAN, D., TVERSKY, A., 1974, p. 1125). Além disso, a partir dos mesmos estudos, K&T deram nome à falácia do apostador, um viés cognitivo, referente à tendência humana a crer que a sequência de eventos, gerada de maneira randômica, irá se autocorrigir (KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A., 1982, p. 24). No experimento da Cara ou Coroa, descrito anteriormente, a falácia do apostador se materializa na escolha da sequência com o maior número de variações como sendo a mais provável: Os participantes acreditavam que os lances, mesmo que gerados a partir de um processo randômico, iriam se alternar e, portanto, autocorrigir.

Pesquisas como essa, quantitativas e conduzidas no campo do cognitivismo, ofereceram um aporte científico relevante para a Economia Comportamental, na medida em que formularam predições sobre a tomada de decisão humana, no âmbito econômico:

Pautados sobre alguns axiomas que pretensamente captariam características do comportamento humano (exemplo: racionalidade, aversão à perda, preferências intransitivas), os pesquisadores propõem um conjunto de relações matemáticas que supostamente identificariam relações causais entre os eventos e que são então usadas para embasar predições sobre comportamentos agregados futuros (FRANCESCHINI, A. C. T., FERREIRA, D. C., 2012, p. 318).

No livro publicado por K&T e Slovic, em 1982, os autores elencam seus principais experimentos à época e trazem contribuições de outros pesquisadores para o estudo dos vieses cognitivos. Um deles, Baruch Fischhoff (1982, p. 422), pondera que, apesar do estudo das heurísticas ter suas origens na refutação dos argumentos que colocavam os seres humanos como bons estatísticos, na sua intuição natural, os vieses não representam apenas

falhas no julgamento: “A observação casual sugere que o julgamento das pessoas é “bom o suficiente”, na medida em que elas vivem suas vidas sem se envolverem em muitos problemas por isso” (FISCHOFF, B., 1982, p. 422, tradução Raquel Dell’Agli).

Nesse sentido, ao reconhecermos a utilidade e a eficiência dos vieses, em certa medida, somos remetidos à perspectiva desenvolvida pela corrente Evolucionista da Psicologia, a qual irá embasar a existência das heurísticas, a partir de necessidades de sobrevivência e adaptabilidade na evolução humana. A seguir, iremos explorar o recorte científico proposto pela Psicologia Evolucionista ao estudo dos vieses cognitivos, a fim de ampliar nosso repertório sobre o tema para analisarmos como se dá o efeito halo durante o processo de Avaliação de Desempenho.

3.6.2 Vieses Cognitivos sob a Psicologia Evolucionista

Nesta seção, verei como a abordagem da Psicologia Evolucionista, na medida em que busca estender a pesquisa em torno dos vieses cognitivos para além das suas problemáticas, oferece estratégias concretas sobre como contornar possíveis tendências ao erro de julgamento, provenientes da racionalização humana. Iniciarei apresentando o conceito desenvolvido por Leda Cosmides (1985), chamado *algoritmos darwinianos* e suas subsequentes pesquisas. Com o propósito de ilustrar o desenvolvimento de estratégias para contornar a atuação dos vieses oferecida pela abordagem evolucionista, dirigir-me-ei às descobertas sobre como o formato da informação pode atenuar os efeitos do viés *falácia da taxa-base* e, finalmente, como acessamos a memória para julgar o comportamento do outro.

3.6.2.1 Algoritmos Darwinianos

A mente humana, assim como o restante do corpo e suas funções, foi projetada por meio da seleção natural. Quanto maior fosse o problema de adaptabilidade, mais intensamente a seleção natural se especializaria para aperfeiçoar os mecanismos de processamento de informação que o superasse (COSMIDES, L. 1985, p. 4).

Leda Cosmides cunhou o termo *algoritmo darwiniano* ao definir os mecanismos ou algoritmos mentais, especializados em superar desafios no contexto da adaptabilidade que os determinaram (1985, p. 5).

Nos seus estudos, Cosmides procura aproximar a mente humana do contexto ecológico na qual evoluiu, tal como o fez ao analisar a heurística da disponibilidade, viés cognitivo estudado por K&T (1974): No artigo *Judgement Under Uncertainty*, certamente, um marco para os estudos dos vieses, Kahneman e Tversky analisaram a capacidade humana de atribuir probabilidades a eventos, em que foi apontada a atuação da heurística da disponibilidade (1974, p. 1127). Um exemplo trazido pelos autores seria a formulação do risco para a ocorrência de um ataque cardíaco – Pessoas de meia-idade o calculariam, na medida em que acessam mentalmente a ocorrência desse tipo de evento no seu círculo social (Ibid.). Nesse sentido, a heurística da disponibilidade exerce sua função, como sendo um mecanismo capaz de tornar evidente a frequência e a probabilidade de eventos, a depender de associações mentais, sejam elas marcadas pela repetição, recência e/ou correlação de alguma natureza (COSMIDES, L., 1985, p. 75).

David M. Buss (2019), projeta a visão de Cosmides sobre a perspectiva ecológica e evolucionista dessa heurística, exemplificando a característica concreta da natureza dos eventos: A chuva costuma vir depois da trovoadas, assim como os gritos de raiva costumam ser o prelúdio de atos violentos (BUSS, D. M., 2019, p. 740). Quando a mente humana é obrigada a pensar sobre probabilidades que fogem à essa natureza concreta e ecológica dos eventos, no entanto, a heurística de disponibilidade pode levar ao erro, como quando precisamos pensar sobre termos abstratos e puramente equacionais (Ibid.).

Assim dizendo, os vieses cognitivos, ao serem entendidos como *algoritmos darwinianos*, evoluíram como mecanismos mentais, capazes de superar desafios de adaptabilidade, no processamento mental de informações (COSMIDES, L. 1985, p. 4). Ao adotarmos a perspectiva evolucionista, trazida por Cosmides (1985), somos impelidos a analisar os efeitos dos vieses cognitivos, levando em consideração também a natureza das informações a serem processadas – concreta, abstrata, repetida, recente ou familiar.

A seguir, mostrarei como os estudos no campo da Psicologia Evolucionista avançaram no entendimento sobre a variação dos efeitos dos vieses cognitivos de acordo com o formato das informações, tendo como referência a falácia da taxa-base, heurística estudada por K&T (1974).

3.6.2.2 Falácia da taxa base

A fim de entender como os resultados laboratoriais eram interpretados, em 1978, Casscells et al. propuseram a 60 estudantes de Medicina de Harvard o seguinte problema de probabilidade:

Se um teste para detectar uma doença, cuja prevalência em 1/1000 apresenta uma taxa de resultados falso-negativos de 5%, quais são as chances de uma pessoa, diagnosticada com a doença, de fato tê-la, sabendo nada sobre seus sintomas? (CASSCELLS et al., 1978, p. 999, tradução Raquel Dell’Agli).

Apenas 18% dos estudantes chegaram ao resultado correto de “2%”, aplicando o teorema de Bayes para resolver o problema, e 45% deles responderam “95%” (Ibid.). A partir desses resultados, os pesquisadores identificaram a incidência da falácia da taxa-base, viés cognitivo anteriormente apontado por K&T (1974, p. 1124), o qual se refere à dificuldade humana em raciocinar sobre termos probabilísticos (Ibid.). K&T (1974) haviam conduzido um estudo semelhante ao de Casscells et al. (1978), submetendo problemas de probabilidade aos participantes da pesquisa, os quais também encontraram dificuldade em identificar as informações matemáticas relevantes do problema, a fim de resolvê-lo.

Ligados ao fortalecimento da sua hipótese, K&T referenciaram o trabalho de Casscells et al. (1978) ao elencar posteriormente diversos outros estudos do tema, a fim de demonstrar a incidência da falácia da taxa-base na resolução de problemas de probabilidade submetidos aos participantes com grau de educação considerável (KAHNEMAN, D., SLOVIC, P., TVERSKY, A., 1982, p.153 – 160).

Cosmides e Tooby (1996), a partir da perspectiva evolucionista, se propuseram a ir além na investigação sobre capacidade humana de raciocinar sobre questões de probabilidade: A pesquisa reproduziu, sob termos semelhantes, o mesmo problema de probabilidade de diagnóstico, de Casscells et al. (1978), porém, formatada de um modo diferente – A construção semântica do problema se aproximaria da natureza concreta dos eventos, de maneira menos abstrata e conceitual, ao preencher a questão com uma narrativa, e não somente com porcentagens. Assim, o problema foi construído da seguinte forma:

1 a cada 1000 americanos tem a doença X e um teste foi desenvolvido para detectá-la. Toda vez que o teste é aplicado à alguém que tem a doença, ele apresenta um resultado positivo (ou seja, a taxa de “verdadeiros positivos” é de 100%). No entanto, às vezes o teste aponta para um resultado positivo mesmo quando a pessoa é completamente saudável. Mais precisamente, a cada 1000 pessoas perfeitamente saudáveis, 50 delas irão testar positivo para a doença (ou seja, a taxa de resultados “falso positivos” é de 5%.

Imagine que 1000 americanos foram aleatoriamente selecionados, por meio de um sorteio, e que aqueles que conduziram o processo de seleção nada sabiam sobre as condições de saúde das pessoas.

Dadas as informações acima:

Em média,

Quantas pessoas testarão positivo para a doença e de fato estarão doentes? ___de___.(COSMIDES, L., TOOBY, J., 1996, p. 24, tradução Raquel Dell'Agli).

Ao modificar a estrutura da informação apresentada aos participantes, propondo uma pergunta que se baseia em frequência natural e concreta de eventos, Cosmides e Tooby (1996) obtiveram uma taxa de acerto de 64%, em comparação com 2% atingido na pesquisa original de Casscells et al. (1978). A partir da pergunta “Quantas pessoas testarão positivo para a doença e de fato estarão doentes?” (COSMIDES L., TOOBY, J., 1996), a qual se diferencia da pergunta feita por Casscells et al. (1978), estruturada estritamente sobre termos matemáticos, Cosmides e Tooby foram além no estudo e modificaram a estrutura da informação ainda mais, pedindo para que os participantes construíssem uma representação visual do problema, o que alavancou a taxa de acerto para 92% (COSMIDES, L., TOOBY, J., 1996, p. 58).

Nesse sentido, Cosmides e Tooby (1996) encontram evidências que corroboram com a hipótese de que os vieses cognitivos podem ser manipulados, na medida em que ampliamos nosso conhecimento sobre os motivos e condições pelos quais eles operam.

Além disso, é interessante observar semelhanças e diferenças entre os estudos de Cosmides e Tooby (1996), revisados nesse capítulo, e a pesquisa de Johnson e Vidulich (1956), apresentados anteriormente:

Figura 9 - Abordagem Psicométrica vs. Abordagem cognitivista

Autores	JOHNSON, Donald M., VIDULICH, Robert N.	COSMIDES, Leda, TOOBY, John.
Publicação	<i>Experimental Manipulation of Halo Effect</i>	<i>Are humans good intuitive statisticians after all? Rethinking some conclusions from the literature on judgment under uncertainty</i>
Ano de publicação	1956	1996
Abordagem	Psicométrica	Cognitivista/Psicologia Evolucionista
Objetivo	Administrar efeitos dos vieses cognitivos através da manipulação de informações apresentadas para as pessoas	
Viés cognitivo estudado	Efeito halo	Falácia da taxa-base
Contexto de incidência do viés cognitivo estudado	Avaliação de Desempenho	Problemas matemáticos (probabilidade)
Hipótese	Agrupar os avaliados e avaliá-os critério a critério, simultaneamente, contribuiria para a diminuição dos efeitos do viés cognitivo efeito halo na AVD	Seres humanos possuem mecanismos de raciocínio sobre probabilidade para lidar com fatores de cálculo se apresentados como eventos de determinada frequência, de maneira mais concreta, menos conceitual e abstrata. Dessa forma, a falácia da taxa-base poderia ser superada.
Resultados	Inconclusivos	Hipótese comprovada. A negligência sobre a taxa-base na resolução do problema de probabilidade praticamente desapareceu em algumas condições do experimento.

Embora Johnson e Vidulich (1956) e Cosmides e Tooby (1996) compartilhem, na sua essência, do mesmo objetivo, a forma pela qual buscam alcançá-lo é divergente: De maneira ampla, Johnson e Vidulich (1956) são motivados pela hipótese de que talvez, por uma questão cognitiva, o efeito halo pudesse ser superado se a ferramenta de Avaliação de Desempenho fosse ajustada no seu questionário. Os autores, porém, não se aprofundam na investigação sobre o porquê e o que faz com que o efeito halo influencie na tomada de decisão do agente-avaliador na AVD – Johnson e Vidulich (1956) usam a ferramenta de AVD como *proxy* na administração do efeito halo, priorizando sua manipulação ao entendimento sobre como pensa o agente-avaliador. Por outro lado, Cosmides e Tooby (1996) confrontam a abordagem de pesquisadores precursores no estudo dos vieses cognitivos, como K&T (1974), ao abordarem a incidência da falácia da taxa-base por meio da Psicologia Evolucionista, em busca de explicações para a existência da heurística em questão. A perspectiva adotada por Cosmides e Tooby (1996) possibilitou a formulação de hipóteses testáveis sobre a manipulação das condições de incidência de determinado viés: Se ao compreendermos que, por uma questão cognitiva, dado o contexto evolutivo da espécie, os seres humanos sejam capazes de raciocinar melhor através de narrativas e não tanto sob termos matemáticos, logo, conseguimos adaptar nossa comunicação para tanto.

Não encontramos, todavia, problemas matemáticos, na Avaliação de Desempenho, que pudessem se beneficiar das abordagens propostas por Cosmides e Tooby (1996) – Assim como observa Joel Souza Dutra (2016), a dimensão “Comportamento” da Avaliação é sempre imbuída de subjetividade, por se tratar de percepções entre as pessoas “(...) mesmo utilizando comportamentos observáveis como parâmetros (...), sempre traduzirão uma percepção particular” (DUTRA, J. S., 2016, p. 231).

E como se dá, cognitivamente, o julgamento de um sobre o comportamento do outro? A seguir, vamos revisar o trabalho de Klein, Cosmides, Tooby e Chance (2002) sobre como a memória opera ao julgar de tal forma.

3.7 Memória Episódica vs. Memória Semântica

Ao compreendermos os vieses cognitivos como *algoritmos darwinianos* (COSMIDES, L., 1985), somos convidados a investigá-los por meio dos desafios de adaptabilidade, os quais propõem superar. Posto isto, adotaremos a mesma abordagem ao considerarmos que os vieses cognitivos fazem parte do funcionamento da memória como

mecanismos, e que, por isso, torna-se necessário ampliar nosso conhecimento sobre a memória, a fim de entender como opera no julgamento de outra pessoa.

Klein, Cosmides, Tooby e Chance (2002, p. 309) entendem que a memória pode ser estudada à luz de diferentes sistemas que a acessam, na superação de desafios da adaptabilidade: a) Os mecanismos de aprendizagem, b) o sistema de inferências, c) a tomada de decisão e d) os mecanismos de busca. O artigo revisado por essa pesquisa, “Decisões e a Evolução da Memória: Múltiplos Sistemas, Múltiplas Funções” (*Decisions and the Evolution of Memory: Multiple Systems, Multiple Functions*, tradução Raquel Dell’Agli) foca sua análise nos processos cognitivos que irão acessar a memória, a fim de obter insumos para a tomada de decisão e julgamentos (KLEIN, S. B. et al., 2002, p. 309), demonstrando que a c) tomada de decisão está intimamente relacionada com d) os mecanismos de busca.

Os autores inicialmente pontuam a dificuldade de adaptabilidade identificada nesse tema: Na medida em que, como espécie, aumenta-se a capacidade humana de codificar informações na memória, também aumenta a necessidade de construir um sistema cognitivo sofisticado, capaz de conectar o *input* de informações com a regra de decisão correta, sem inundar-se de informações irrelevantes para o contexto (KLEIN, S. B. et al., 2002, p. 309).

Evolutivamente, o funcionamento da memória no julgamento de características foi importante na predição de comportamento do outro, o que, segundo os autores, atesta a favor da hipótese de que essa atividade foi alvo da seleção natural (KLEIN, S. B. et al., 2002, p. 310): O automático ato de condensar a complexidade humana em julgamentos como “agressiva”, “confiável” ou “amigável” é fruto da sofisticação desses mecanismos mentais para o julgamento (Ibid.).

Klein et al. (2002) irão explorar o funcionamento da memória em função do julgamento e tomada de decisão, por meio de estudos neuropsicológicos, os quais argumentam a favor da existência de uma dissociação entre dois sistemas na memória humana: A memória semântica e a memória episódica (Ibid.).

A memória episódica é repleta de lembranças incipientes, as quais, segundo Klein et al. (2002, p. 310), são representações de episódios vivenciados, da maneira que foram codificados na memória.

Complementarmente, a memória semântica deriva da episódica, na medida em que constrói representações abreviadas daqueles episódios, compondo uma espécie de sumário mental (KLEIN, S. B. et al., 2002, p. 310). Segundo os autores, a memória semântica é

mais rapidamente acessada pelos mecanismos mentais de busca no julgamento para tomada de decisão, o que faz com que qualquer processamento cognitivo mais complexo seja dispensado (Ibid.).

A hipótese destacada por Klein et al. (2002) referente à memória episódica e semântica é a de que esses sistemas são acessados de maneira independente. Os autores revisam uma série de estudos no campo da neuropsicologia, que atestam a hipótese (KLEIN, S. B. et al., 2002, p. 311 - 318).

Hipoteticamente, ao pensar que “João é amigável”, eu acesso minha memória semântica, ou seja, o meu sumário mental de atributos relacionados a João, sem necessariamente acessar os eventos pelos quais aquele sumário formou-se, na minha memória episódica.

Ainda hipoteticamente e de acordo com Klein et al. (2002, p. 313), se eu possuo poucas informações sobre João, vou-me esforçar cognitivamente para acessar minha memória episódica, resgatando interações e episódios compartilhados com ele, a fim de definir meu julgamento. Na medida em que as ocorrências com o João aumentam, mais informações serão codificadas (memória episódica), até que sejam suficientes para a construção de um sumário mental com representações que irão ajudar-me a julgar e prever seu comportamento (memória semântica).

Possuir sistemas de memória interdependentes, segundo Klein et al. (2002, p. 313) contribui para a sofisticação do sistema cognitivo, ao passo que promove a eficiência na identificação de informações relevantes para a tomada de decisão: O ser humano evoluiu como espécie para que seja capaz de julgar e prever o comportamento do outro, a partir de um rápido processamento cognitivo (Ibid., p. 315). Ademais, os autores irão estender a hipótese inicial, revisando estudos que irão indicar uma tendência em acessarmos menos a memória episódica em busca de informações congruentes ao sumário mental: Quanto mais informações codificadas eu possuir na memória episódica, ou seja, quanto mais robusta for minha “base de dados” com memórias incipientes, menos será necessário buscar informações que corroborem com o julgamento formado.

Klein et al. (2002, p. 313) apontam para a contrapartida da vantagem em acessar a memória semântica rapidamente: A complexidade vivida ao lidar com uma quantidade continuamente grande de informações, pode atuar em detrimento da atualização dos sumários mentais, o que poderá desencadear um julgamento e tomada de decisão errôneos.

Para essa pesquisa, a aplicabilidade do conhecimento trazido por Klein et al. (2002), a respeito da memória episódica e semântica, se relaciona com a formatação do

questionário de Avaliação de Desempenho, na dimensão “Comportamento”: A fim de ancorar a avaliação por critérios comportamentais em evidências, é necessário abrir espaço para que a memória episódica seja consultada através de, por exemplo, campos obrigatórios para comentários que a sustentem. Desse modo, cada critério poderá ser avaliado com mais precisão e, principalmente, provendo insumos concretos para o desenvolvimento do avaliado, através do que for ilustrado nos campos de comentários.

Visto que, assim como trazido por Klein et al. (2002), ao julgar o comportamento alheio, sou capaz de fazê-lo com certa precisão, sem a necessidade de acessar episódios que o corroborem, o mesmo irá ocorrer na Avaliação de Desempenho: Potencialmente, sou capaz de avaliar o comportamento do outro através de critérios de maneira rápida e com certa precisão, o que não significa que, ao fazê-lo dessa forma, irei contribuir para a clara fundamentação da avaliação atribuída e, conseqüentemente, com o entendimento desta pelo avaliado.

Os estudos revisados por Klein et al. (2002) complementam o conhecimento apresentado até aqui sobre os processos cognitivos envolvidos na Avaliação de Desempenho.

4. Entrevista dos Agentes-Avaliadores

Foram conduzidas 3 entrevistas com agentes-avaliadores de uma Avaliação de Desempenho, facilitada por uma ferramenta de tecnologia, a fim de acrescer ao arcabouço teórico explorado até aqui. O objetivo das entrevistas foi coletar a percepção de agentes-avaliadores em relação aos tópicos que fundamentaram a revisão de literatura, conduzida em torno da problemática proposta.

4.1 Perguntas da Entrevista

As perguntas direcionadas foram:

- 1) Você participa, como agente-avaliador (a), do processo de Avaliação de Desempenho da sua empresa?
- 2) Qual é a importância de um processo de Avaliação de Desempenho?
- 3) Na sua visão, o que torna um processo de Avaliação de Desempenho eficaz?
- 4) Como avaliador (a), com o que você se preocupa ao avaliar o desempenho de outra pessoa?
- 5) Como avaliador (a), quais são as dificuldades que enfrenta para avaliar uma pessoa em diferentes critérios?
- 6) Sabendo que o viés cognitivo, efeito halo, se manifesta na AVD quando extrapolamos a maneira como avaliamos outra pessoa em um critério para todos os demais, como você acredita que isso possa ser evitado?
- 7) Você acredita que o uso da tecnologia no momento da AVD auxilia nessa estratégia de superação do efeito halo? Se sim, como? Se não, por quê? Ou o que mais ajudaria?
- 8) Ao avaliar outras pessoas por meio da ferramenta digital utilizada, você utiliza o modo Avaliações Múltiplas? Se sim, você enxerga alguma vantagem ou desvantagem?

A partir da Pergunta 1, busco confirmar a posição da pessoa entrevistada como avaliador (a) em um processo de Avaliação de Desempenho.

As Perguntas 2 e 3 irão extrair a visão dos entrevistados sobre a importância atribuída ao processo de AVD vs. a eficácia deste, uma vez que há um debate sobre a validade da busca incessante sobre a acurácia da Avaliação (DENISI, A., 1997, p. 163).

As Perguntas 4 e 5 buscam investigar a atividade da Avaliação, de maneira ampla, pela perspectiva do agente-avaliador. Na Pergunta 5, os conceitos em torno da problemática levantada pela pesquisa são introduzidos, ao questionarmos especificamente sobre a avaliação por critérios.

As Perguntas 6 e 7 se dividem para compartilhar com os entrevistados a própria pergunta norteadora dessa pesquisa: *A tecnologia pode oferecer oportunidades de diminuição dos efeitos do viés cognitivo efeito halo na Avaliação de Desempenho?* Mais explicações sobre os conceitos “viés cognitivo” e “efeito halo” foram oferecidas, quando pedido pelo entrevistado.

A Pergunta 8 explora as Avaliações Múltiplas, modalidade de Avaliação investigada por Johnson e Vidulich (1956), à luz da incidência do efeito halo. Essa pergunta teve como objetivo colher a usabilidade da própria funcionalidade da ferramenta digital de AVD e possíveis vantagens, de acordo com os entrevistados.

4.2 Critérios de seleção dos entrevistados

Foram entrevistadas 3 pessoas (2 mulheres, 1 homem), empregadas em uma mesma empresa do mercado financeiro. Duas delas são gestoras de pessoas (Coordenador de Mesa Renda Variável e Coordenadora Comercial) e a terceira é analista (Analista de Recursos Humanos Pleno).

Todas as pessoas entrevistadas eram contratadas da empresa em questão há mais de 6 meses e, adicionalmente, já haviam participado como avaliadoras de outro ciclo de Avaliação de Desempenho.

A entrevista foi conduzida 1 semana após o preenchimento da Avaliação de Desempenho, por parte dos avaliadores entrevistados. Todos eles avaliaram mais de 10 pessoas cada.

Até o momento da entrevista, nenhum deles havia recebido o feedback sobre seu próprio desempenho, ou dado feedback aos seus subordinados, avaliados por eles.

4.3 Contexto da Avaliação de Desempenho do empregador

A fim de contextualizar as respostas dadas pelos entrevistados, descreverei brevemente alguns aspectos sobre o processo de Avaliação de Desempenho do empregador em questão.

4.4 Estrutura da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho referenciada pelos entrevistados opera no formato Múltiplas Fontes, em que o funcionário avalia e é avaliado pelo seu gestor direto, pares e clientes internos, também conhecidos como *stakeholders* (PULAKOS, E. D., O'LEARY, R. S., 2011, p. 153).

As dimensões avaliadas são a) Resultados, b) Potencial e c) Cultura (Comportamento).

Além disso, a Avaliação é estruturada de acordo com o modelo BARS (SMITH, P. C. e L. M. KENDALL, 1963), conforme visto anteriormente. A escala de intensidade varia, na sua nomenclatura, de acordo com a dimensão avaliada. A título de ilustração, ela se coloca da seguinte forma em sua gradação:

Figura 10 - Escala de intensidade (exemplo)



Fonte: O Autor (2021).

As Avaliações ocorrem semestralmente e acarretam os seguintes eventos, na ordem em que serão apresentados: 1) Liberação do sistema para registro e validação de de *stakeholders* a serem avaliados; 2) Preenchimento das Avaliações na plataforma digital utilizada; 3) Calibração das notas das Avaliações entre gestores e área de Recursos Humanos; 4) Feedback entre gestores e subordinados sobre seus resultados da Avaliação; 5) Fóruns de discussão e tomada de decisão relacionadas à administração/movimentação dos funcionários, à luz dos resultados da Avaliação (promoções, demissões, aumentos salariais, movimentações internas); 6) Deliberação da distribuição da Participação nos Lucros e Resultados da empresa (PLR), também à luz dos resultados da Avaliação.

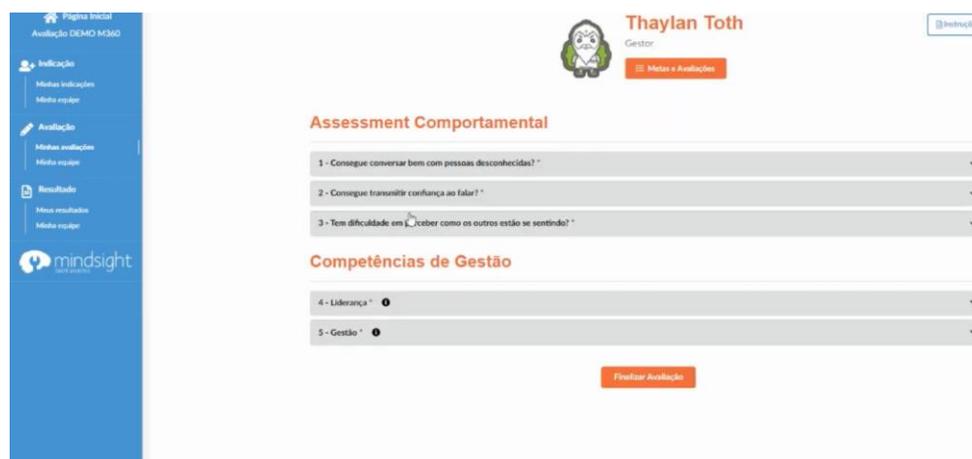
4.5 Ferramenta digital de AVD utilizada – M360

A ferramenta digital utilizada pelos entrevistados é da empresa brasileira Mindsight, chamada *M360*.

A plataforma de Gestão de Desempenho *M360* é contratada por meio de módulos compatíveis com os diferentes momentos de todo o processo dessa Gestão – Começando pela a) Avaliação de Desempenho, a qual irá incorrer na b) Calibração das avaliações atribuídas, para que então as conversas de desenvolvimento ocorram nas trocas de feedbacks, em que os c) Objetivos de cada colaborador são definidos e acompanhados, ao longo também do d) Monitoramento e gestão de metas do time (MINDSIGHT, 2020?).

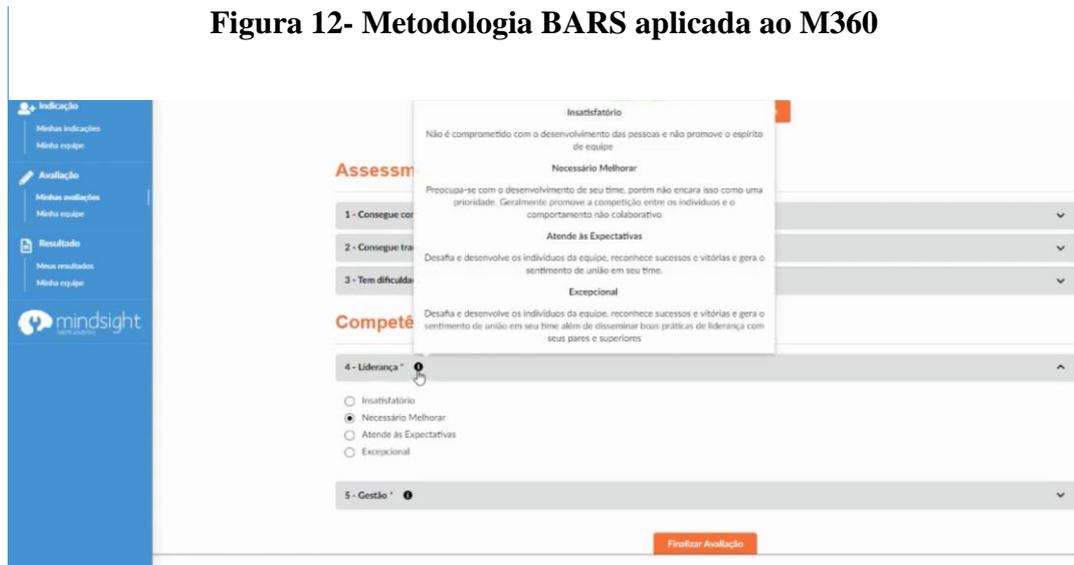
Os critérios, bem como as perguntas que tentarão acessá-los ao avaliador, são customizáveis, na medida em que dependem dos objetivos organizacionais da empresa-cliente da *Mindsight*. De acordo com a demonstração do produto, o *M360* está estruturado de acordo com a metodologia BARS, explorada anteriormente na revisão de literatura, a qual procura acessar os critérios de avaliação por meio de âncoras de comportamentos observáveis (MINDSIGHT BRASIL, 2020). Veja a seguir:

Figura 11 - Tela de Avaliação do M360



Fonte: MINDSIGHT BRASIL - M360 – Performance Management System – Vídeo Demo, 2020. Disponível em: <<https://youtu.be/yWOow0YJ8Gc>>. Acesso em: 14 de out. 2020.

Figura 12- Metodologia BARS aplicada ao M360



Fonte: MINDSIGHT BRASIL - M360 – Performance Management System – Vídeo Demo, 2020. Disponível em: <<https://youtu.be/yWOow0YJ8Gc>>. Acesso em: 14 de out. 2020.

A metodologia BARS, além de estruturar a Avaliação facilitada pelo *M360*, incrementa a usabilidade do avaliador, na medida em que fornece parâmetros de escala no formato de legendas responsivas, ao posicionar o ponteiro do mouse sobre o botão de informações (vide Figura 3).

Outra funcionalidade destacada no vídeo de demonstração do produto é a possibilidade do usuário ser capaz de reunir diferentes pessoas atribuídas a ele, para avaliá-las por meio de uma visualização única e integrada (MINDSIGHT BRASIL, 2020), assim como estudado por Johnson e Vidulich (1956). Dessa forma, o avaliador ajustaria seu próprio universo comparativo.

Assim como visto no capítulo X, as avaliações múltiplas foram objeto de estudo de Johnson e Vidulich (1956), ao testarem a hipótese de que se o preenchimento da Avaliação fosse feito dessa forma, o efeito halo seria minimizado em sua atuação. Os resultados desse teste foram insignificantes para a indicação dessa modalidade de avaliação como estratégia de superação do efeito halo (JOHNSON, D. M., 1963). Ainda assim, considerando a disponibilidade das avaliações múltiplas como funcionalidade no *M360* para os entrevistados, busquei explorar na entrevista como ela é percebida pelos avaliadores, à luz do efeito halo.

4.6 Análise das Respostas

A análise das respostas dos entrevistados irá se apoiar no método de análise de conteúdo de Bardin (1977), o qual, segundo o próprio, possui dois objetivos: a) *ultrapassar a incerteza*, validando o que efetivamente encontra-se no conteúdo; e b) *enriquecer a leitura*, dilatando a produtividade da mesma, contribuindo para a descoberta de informações no conteúdo capazes de confirmar o que se busca (BARDIN, L., 1977, p. 29).

Nesse sentido, assim como proposto por Bardin (1977, p. 60), iniciei a análise fazendo uma “leitura flutuante” das respostas dos entrevistados, a fim de formular hipóteses, que seguem:

- 1) As preocupações em torno da Avaliação de Desempenho, apontadas pelos avaliadores entrevistados, se concentram em um dos resultados do processo, o feedback;
- 2) Adicionalmente, os avaliadores se sentem inseguros ao avaliarem pessoas com as quais não tiveram contato substantivo, para contribuírem com o feedback delas;
- 3) O debate em torno da acurácia da Avaliação de Desempenho, considerando a diminuição da incidência de vieses cognitivos, como o efeito halo, não é perpetuado pelos avaliadores;
- 4) Por fim, a tecnologia não representa um fator determinante na atenuação do efeito halo durante a Avaliação.

Feita a “leitura flutuante” das respostas, foram destacadas categoriais iniciais, no processo de codificação do material, seguindo o método indicado por Bardin (1977), com o objetivo de identificar informações relevantes para a análise das respostas, à luz dos conceitos revisados nos capítulos de abordagem teórica

As categoriais iniciais refletem as primeiras impressões a partir da “leitura flutuante”, as quais foram condensadas, em seguida, em categoriais intermediárias para uma análise qualitativa mais direcionada. Nesse sentido, as categoriais iniciais “Formalidade” e “Alinhamento” deram origem à categoria intermediária “1. Garantia do momento de revisão do desempenho” e assim por diante:

Figura 13 - Categorias iniciais e Categorias Intermediárias

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias
1. Formalidade 2. Alinhamento	1. Garantia do momento de revisão do desempenho
3. Feedback 4. Desenvolvimento/Melhoria	2. Garantia de transmissão do feedback entre gestor e funcionário avaliado
5. Critérios 6. Justiça	3. Preocupação como Avaliador
7. Sistema	4. Uso da ferramenta digital M360

Fonte: O Autor (2021).

A partir da elaboração das categorias intermediárias, ainda de acordo com Bardin (1977), foi possível destacar informações trazidas pelos entrevistados, os conceitos norteadores, que poderão ser relacionadas ao referencial teórico explorado:

Figura 14- Categorias e Conceitos Norteadores Correspondentes

Categorias Iniciais	Conceito norteador	Categorias Intermediárias
1. Formalidade 2. Alinhamento	"É o momento formal de parar e pensar na performance das pessoas. Sempre olha a performance informalmente, mas formalizar e registrar isso é importante (...)"	1. Garantia do momento de revisão do desempenho
	"A AVD é boa para ver se o que sentimos no dia a dia é também percebido pelos pares das pessoas. Cruzar as percepções (...) Avaliação 360 coloca os pés no chão de quem está voando. Recalibra expectativas e autopercepção de performance das pessoas. Desperta alguma coisa que ainda não tinha notado, você pode se surpreender com algum ponto forte evidenciado ou reportado. Ou o contrário".	
	"É um dos momentos mais importantes ao longo do semestre na empresa – ver o que deu certo, o que deu errado (...)"	
3. Feedback 4. Desenvolvimento/Melhoria	"(...) Analisar isso e dar o feedback da pessoa é o mais importante, falar sobre as contribuições, onde pode melhorar, o que vê como potencial. No geral, feedback é o mais importante. (...) Que o avaliado esteja aberto a ouvir pontos de melhoria (...)"	2. Garantia de transmissão do feedback entre gestor e funcionário avaliado
	"São as conversas de feedback estruturadas. Não pode ler só o que foi avaliado e transmitir a mensagem. O líder tem que estruturar muito bem os pontos de desenvolvimento e os pontos fortes, para motivar o liderado".	
5. Critérios 6. Justiça	"Me preocupo em ser justa, ser coerente com o que vi e com o que ela mostrou no trabalho. Tem sempre muito cuidado: Se a pessoa não apresenta uma habilidade, eu reflito se ela realmente não apresenta aquilo ou se eu apenas não vi aquilo a partir da nossa convivência. Me preocupo em trazer eventos concretos e dados. Por último, como avalio mais de uma pessoa, tento manter a régua, comparando as pessoas, para não ser rígida ou leniente com uma ou outra pessoa. Faço isso no Excel (...) Ver se a pessoa não tem a competência ou se eu não vi (...)"	3. Preocupação como Avaliador
	"Tento não usar experiências recentes. Tenta levar em conta todas as interações e informações sobre atuação local da pessoa (...) Quando não tenho interações suficientes com a pessoa – Nesse caso, prefiro responder "Não sei responder" (...) Acho que os perfis e pessoas são muito diferentes para serem comparadas, é uma mudança de contexto muito grande (...)"	
	"A parte mais difícil é avaliar os stakeholders que tenho menos contato (...)"	
7. Sistema	"O sistema pode te ajudar a deixar clara essa segmentação de critérios".	4. Uso da ferramenta digital M360
	"Dentro da ferramenta, as tool tips podem ajudar um pouco. (...) Mas acho que falta direcionamento/treinamento sobre como avaliar, num geral."	
	"Gosto da ferramenta que utilizamos, mas temos um gap na parte dos comentários. Não há comentários para cada critério e temos somente 250 caracteres no comentário final".	

Fonte: O Autor (2021).

Todos os avaliadores entrevistados vêm valor na formalidade do processo de Avaliação de Desempenho, a fim de garantir a existência de um momento dedicado à revisão dos pontos de melhoria do funcionário avaliado e, principalmente, à comunicação deles. Essa constatação corrobora com o argumento de Pulakos e O’Leary (2011, p. 161-162), apresentado anteriormente, o qual irá se estender a seguinte reflexão: Os investimentos na melhoria das relações e comunicações entre gestores e funcionários deve vir antes do aprimoramento da ferramenta de Avaliação (Ibid.).

Nota-se também que a maior preocupação levantada pelos entrevistados diz respeito ao feedback em si. A categoria inicial “feedback” foi citada 7 vezes ao longo das entrevistas. Levando em consideração tamanho foco no feedback, somos levados a resgatar uma hipótese levantada por Farr, Fairchild e Cassidy (2013, p. 5), na qual os autores listavam os possíveis benefícios em ter uma ferramenta digital de Avaliação de Desempenho no processo: Os autores ressaltaram que, na medida em que a ferramenta digital automatiza a coleta e a sistematização das múltiplas avaliações coletadas, os gestores são capazes de dedicar mais tempo à continuidade e qualidade dos feedbacks passados para seus funcionários (FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E., 2013, p. 5). Desse modo, tamanho foco no feedback durante a entrevista pode ser interpretado como sintoma da facilidade promovida pelo sistema digital de AVD utilizado.

Outro ponto destacado refere-se à insegurança reportada pelos entrevistados sobre a avaliação de pessoas com as quais tiveram pouca interação, ou possuem informações insuficientes a respeito. Segundo Wherry (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982, p. 532), esse cenário, onde os contatos entre avaliador e avaliado são limitados e irrelevantes, seria propício para a atuação de vieses cognitivos na Avaliação. Por outro lado, através da compreensão sobre a atuação memória no contexto de julgamento, Klein et al. (2002, p. 313) diriam que uma estratégia de superação desse cenário de insegurança seria estimular o raciocínio mais lento, a fim de permitir que o avaliador acesse sua memória episódica em busca de eventos que o ajudem na avaliação. A partir disso, de maneira pragmática, além da escala “Não sei”, a ferramenta digital de AVD poderia oferecer caixas de comentários obrigatórias por critério (ou agrupamento de critérios), a fim de promover o acesso à memória episódica.

Ao serem questionados sobre o efeito halo na avaliação por critérios, após uma breve explicação, os entrevistados que confirmaram que a ferramenta digital de AVD poderia ajudar na superação do viés não elaboraram os motivos que sustentam a afirmação. Quando questionados também sobre a utilização da funcionalidade Avaliações Múltiplas,

somente uma entrevistada afirmou conduzir suas avaliações dessa forma, mas fora da ferramenta digital – no Excel.

Nas perguntas iniciais, o fator “exatidão da Avaliação” não foi mencionado por nenhum dos entrevistados como sendo algo a ser valorizado no processo. O mais próximo de “necessidade por acurácia na AVD” foi levantado quando os entrevistados expuseram se preocupar com o teor de suas avaliações para aquelas pessoas sobre as quais possuíam poucas informações

Por fim, dado o teor não-substantivo das respostas, posso considerar que a tecnologia não foi apontada pelos entrevistados como sendo benéfica na superação dos efeitos do viés cognitivo efeito halo na AVD.

5. Conclusão

Com o objetivo de responder ao seguinte questionamento: “Como uma ferramenta digital de Avaliação de Desempenho pode oferecer oportunidades para reduzir o efeito halo como viés cognitivo durante a Avaliação?”, esta pesquisa revisou intensivamente a abordagem teórica sobre Avaliação de Desempenho e vieses cognitivos. Ao fazê-lo, foram identificadas diferentes abordagens, que viabilizam a análise do questionamento proposto.

Constatou-se que a partir de 1920, com a problemática trazida por Thorndike sobre a identificação do efeito halo na Avaliação de Desempenho, a produção acadêmica no tema concentrou-se no aprimoramento do questionário avaliativo, a fim de produzir avaliações mais certas, ou acuradas. Com isso, abordagens psicométricas ganharam força nos estudos sobre AVD, na medida em que testavam a manipulação de avaliações enviesadas, por meio da aplicação de diferentes escalas de intensidade e formulação de critérios.

Lentamente, assim como observa DeNisi (1997), as pesquisas relacionadas à Avaliação de Desempenho avançam sobre os conhecimentos acerca da cognição humana, colaborando com a ampliação do entendimento sobre a atuação dos vieses cognitivos no processo em questão. Nesse sentido, cabe destacar a taxonomia dos processos cognitivos do agente-avaliador feita por Wherry (1982), no seu modelo para Administração dos Vieses nas Avaliações. Ao analisarmos o modelo de Wherry (1982), é notável a ubiquidade da incidência dos vieses cognitivos, em diferentes etapas e momentos nos processos cognitivos do agente-avaliador. A compreensão desses processos nos auxilia na identificação de vulnerabilidades do processo relacionadas à incidência dos vieses cognitivos, por exemplo, os contatos limitados entre avaliador e avaliado.

Ademais, a revisão de literatura sobre os vieses cognitivos, com o objetivo de investigar a atuação do efeito halo no contexto da Avaliação de Desempenho, trouxe uma série de reflexões sobre a maneira com a qual os analisamos. Conforme elucidado pelos trabalhos revisados por essa pesquisa, no campo da Psicologia Evolucionista (COSMIDES, L., 1985; COSMIDES, L, TOOBY, J., 1996; KLEIN, S. B. et al., 2002), ao estudar a atuação dos vieses cognitivos, é necessário, antes de tudo, explorar os motivos pelos quais eles evoluíram como mecanismos mentais. Nessa lógica, o foco dos estudos sobre a atuação dos vieses cognitivos, sem a reflexão sobre os motivos e condições de sua incidência, promovem poucos *insights* sobre as suas estratégias de superação na Avaliação de Desempenho.

Complementar à revisão do referencial teórico sobre Avaliação de Desempenho e vieses cognitivos, foi conduzida uma entrevista com três funcionários de uma mesma empresa, os quais haviam sido avaliadores em um processo de AVD facilitado por uma ferramenta digital, o *M360*. A entrevista tinha como objetivo coletar a percepção de agentes-avaliadores em relação a tópicos que fundamentaram a revisão de literatura, principalmente, relacionados a importância, ou não, atribuída à exatidão das Avaliações e à influência do efeito halo nesse contexto.

A análise das respostas foi feita através do método de análise de conteúdo de Bardin (1977). Inicialmente, foi feita a “leitura flutuante” das respostas, seguida da codificação do seu conteúdo, por meio de categorias, a fim de viabilizar a análise das respostas.

A partir dessa análise, foi possível identificar que a maior preocupação por parte dos entrevistados, como avaliadores, reside em um dos resultados do processo de AVD como um todo, o feedback. Levando em consideração o teor não-substantivo de determinadas respostas dos entrevistados, podemos concluir que a tecnologia, como plataforma digital de AVD, não é percebida como contribuidora para uma Avaliação por critérios mais certeiras, assim como o viés efeito halo também não é citado como fonte de preocupação, dado o contexto.

Adicionalmente, o referencial teórico explorado não ofereceu nenhuma informação sobre como a tecnologia, como ferramenta digital de AVD, poderia contribuir especificamente para a superação de um viés cognitivo estudado há tanto tempo na academia, quanto o efeito halo.

De um modo geral, essa pesquisa alcançou seu objetivo no que foi proposto sobre a aproximação do referencial teórico internacional com o Brasil, sobre os vieses cognitivos na Avaliação de Desempenho, principalmente, sobre o efeito halo.

Por fim, a reflexão levantada por DeNisi (1997, p. 163) se adequa à conclusão dessa pesquisa: A desconexão entre décadas de pesquisa acadêmica sobre a acurácia da Avaliação de Desempenho e a preocupação dos seus usuários-finais, avaliadores e avaliados, representa um sinal de alerta para a produção acadêmica. Ao ter, como objeto de estudo, um processo de Gestão de Pessoas tão customizável quanto a AVD, como a academia é capaz de influenciar o seu aprimoramento, a partir do seu repertório, principalmente, cognitivista sobre o tema?

Como sugestão para futuras pesquisas, posso destacar a oportunidade de condução de um estudo, por meio do protocolo verbal *think aloud*, com o objetivo de validar o

modelo de Administração dos Vieses nas Avaliações (WHERRY R. J., BARTLETT, C. J., 1982) durante o preenchimento da Avaliação de Desempenho, em uma ferramenta digital.

6.Referências Bibliográficas

BAJRACHARYA, Shraddha – Bussinesstopia - Performance Appraisal Methods, 2018. 2018. Disponível em: <<https://www.businessstopia.net/human-resource/performance-appraisal-methods>>. Acesso em: 14 de out. 2020.

BEDEK, Michael A. et al. *Methods for Discovering Cognitive Biases in Visual Analytics Environment*. In: ELLIS, Geoffrey (Ed.). *Cognitive Biases in Visualizations*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2018.

BELLE, Nicola, CANTARELLI, Paola, BELARDINELLI, Paolo. Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects With Public Sector Managers and Employees. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 37, abr. 2017, p. 275-294. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177%2F0734371X17704891>>. Acesso em: 17 out. 2020.

BOWMAN, James S., *Performance Appraisal: Verissimilitude Trumps Veracity.*, *Public Personnel Management*, vol. 28, p. 557 – 576, dez. 1999. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/009102609902800406> >. Acesso em: 16 out. 2020.

BRASE, Gary L., COSMIDES, Leda, TOOBY, John. *Individuation, counting, and statistical inference: The role of frequency and whole-object representations in judgment under uncertainty*. *Journal of Experimental Psychology: General*, vol. 12, dez. 1998, p. 3 – 21. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0096-3445.127.1.3>>. Acesso: 17 out. 2020.
BUSS, David M. *Evolutionary Psychology: The New Science of the Mind*. New York: Routledge, 2019.

CASSCELLS, Ward, SCHOENBERGER, Arno, GRABOYS, Thomas. *Interpretation by Physicians of Clinical Laboratory Results*. *The New England Journal of Medicine*, vol. 299, nov. 1978, p. 999 – 1001. Disponível em: <<https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJM197811022991808>>. Acesso em: 17 out. 2020.

COSMIDES, Leda, TOOBY, John. *Are humans good intuitive statisticians after all? Rethinking some conclusions from the literature on judgment under uncertainty*. *Cognition*, vol. 58, jan. 1996, p. 1 – 73. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0010-0277\(95\)00664-8](https://doi.org/10.1016/0010-0277(95)00664-8)>. Acesso em: 17 out. 2020.

COSMIDES, Leda. *Deduction of Darwinian Algorithms? An Explanation of the “elusive” content effect on the Wason selection task*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Harvard University, Cambridge, Massachussets, 1985. Disponível em: <https://www.cep.ucsb.edu/papers/cosmides_1985.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020.

DENISI, Angelo S. *A cognitive approach to performance appraisal: A program of research*. New York: Routledge, 1996.

DENISI, Angelo S.A., MURPHY, Kevin R. *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?* *Journal of Applied Psychology*, vol. 102, mar. 2017,

p. 421–433. Disponível em: < <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000085>>. Acesso em: 18 out. 2020.

DUTRA, Souza Joel. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, *Brito v. Zia Co.* 10ª Circular, 1973. Disponível em: <<https://www.casemine.com/judgement/us/5914970aadd7b049345ec339>>. Acesso em: 16 out. 2020.

FARR, J. L., FAIRCHILD, J., CASSIDY, S. E. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2013-07824-004> . Acesso em: 27 jan 2021.

FISCHHOFF, Baruch. *Debiasing*. In: KAHNEMAN, Daniel, SLOVIC, Paul, TVERSKY, Amos (Ed.). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press, 1982.

FRANCESCHINI, Ana Carolina, FERREIRA, Diogo Conque Seco. *Economia Comportamental: uma introdução para analistas do comportamento*. Journal of Psychology, vol. 46, p. 317 – 325, jul. 2012.

GIGERENZER, Gerd, HOFFRAGE, Ulrich. How to improve Bayesian reasoning without instruction: Frequency formats. Psychological Review, vol. 102, jan. 1995, p 684–704. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.4.684>>. Acesso em: 17 out. 2020.

GILLESPIE, Treena L., PARRY, Richard O., *Fuel Litigation? Links between Procedural Justice and Multisource Feedback*. Journal of Managerial Issues, vol. 18, dez. 2006, p. 530 – 546. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40604557>>. Acesso em: 16 out. 2020

GROTE, Richard C. *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: AMACOM Books, 1996.

HAUENSTEIN, Neil M. A., BROWN, Reagan D., SINCLAIR, Andrea L., *BARS and Those Mysterious, Missing Middle Anchorage*. Journal of Business and Psychology, vol. 25, dez 2010, p. 663 – 672. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9180-7>>. Acesso em: 16 out. 2020.

JOHNSON, D. M. Reanalysis of experimental halo effects. Journal of Applied Psychology, 47(1), 46–47. Disponível em: < <https://doi.org/10.1037/h0044759>> Aceso em: 20 jan 2020.

JOHNSON, D. M., & Vidulich, R. N. Experimental manipulation of the halo effect. *Journal of Applied Psychology*, 40(2), 130–134. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0042887>> Acesso em: 10 jan 2021.

KAHNEMAN, Daniel, *Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar*, São Paulo: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel, SLOVIC, Paul, TVERSKY, Amos (Ed.). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. New York: Cambridge University Press, 1982.

KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Science, vol. 185, set. 1974, p. 1124–1131. Disponível em: <<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>>. Acesso em: 17 out. 2020.

KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. *On the psychology of prediction*. Psychological Review, vol. 80, jul. 1973, p. 237–251. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0034747>>. Acesso em: 17 out. 2020.

Kugler et al. Disponível em: <<https://mrbartonmaths.com/resourcesnew/8.%20Research/Marking%20and%20Feedback/The%20effects%20of%20feedback%20interventions.pdf>> Acesso em: 20 jan 2021.

LANDY, Frank J., FARR, James L. *Performance Rating*. Psychological Buttetin, vol. 87, p. 72 – 107, jan. 1980. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0033-2909.87.1.72>>. Acesso em: 16 out. 2020.

MASS, James B. *Patterned Scaled Expectation Interview: Realiability Studies on a New Technique*. Journal of Applied Psychology, vol. 49, dez. 1995, p. 431 – 433. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037/h0022803>>. Acesso em: 16 out. 2020.

MAURER, Steven D., *A Practitioner-Based Analysis of Interviewr Job Expertise and Scale Format as Contextual Factors in Situational Interview*, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00112.x>>. Acesso em: 16 out. 2020.

MICROSOFT. *O que é computação em nuvem?* Disponível em: <<https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-cloud-computing/>> Acesso em: 20 jan 2020.

MINAYO, Maria Cecília Souza. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/gp/product/B0193JV8DQ/ref=ppx_yo_dt_b_d_asin_title_o00?ie=UTF8&psc=1>Acesso em: 20 jan 2020.

MINDSIGHT BRASIL - M360 – Performance Management System – Vídeo Demo, 2020. Disponível em: <<https://youtu.be/yWOow0YJ8Gc>>. Acesso em: 14 de out. 2020.

MINDSIGHT. *A Mindsight*. [S.I] [2020?]. Disponível em: <<https://mindsight.com.br/>> Acesso em: 14 out. 2020.

MINDSIGHT. *M360*. [S.I] [2020?]. Disponível em: <<https://mindsight.com.br/home-m360/>>. Acesso em: 14 out. 2020.

MINDSIGHT. *Como escolher as melhores escalas na avaliação de desempenho*. CAMPOS, Amauri, [2020?]. Disponível em: <<https://mindsight.com.br/como-escolher-as-melhores-escalas-na-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 02 jan. 2021.

OLIVEIRA, Marcos Barbosa. *Cognitivismo e Ciência Cognitiva*. Trans/Form/Ação, vol. 13, p. 85 – 93, jan. 1990. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-31731990000100006>>. Acesso em 17 out. 2020.

PARSONS, Paul. *Promoting Representational Fluency for Cognitive Bias Mitigation in Information Visualization*. In: ELLIS, Geoffrey (Ed.). *Cognitive Biases in Visualizations*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2018.

PATTEN, Thomas Henry. *A Manager's Guide to Performance Appraisal*. New York: The Free Press, 1982

PATTEN, Thomas Henry. *PAY: Employee Compensation and Incentive Plans*. New York: The Free Press, 1977.

PAYNE et al. *Comparison of online and traditional performance appraisal systems*. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940910974116/full/html>> Acesso em: 22 jan 2020.

PULAKOS et al. *Why Is Performance Management Broken?* Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1754-9434.2011.01315.x>> Acesso em: 20 jan 2021.

SBICCA, Adriana. *Heurísticas no Estudo das Decisões Econômicas: Contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky*. Estudos Econômicos, vol. 44, p. 579 – 603, jul-set. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-41612014000300006>>. Acesso em: 17 out. 2020.

SIMON, Herbert A. *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. The American Economic Review, vol. 49, p. 253 – 283, jun. 1959. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1809901>>. Acesso em: 17 out. 2020.

SMITH, Patricia Cain, KENDALL, Lorne M., *Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales*. Journal of Applied Psychology, vol. 47, p. 149–155, abr. 1963. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0047060>>. Acesso em: 16 out. 2020.

THORNDIKE, Edward L., *A Constant Error In Psychological Ratings*. Journal of Applied Psychology, vol. 4, p. 25 – 29, dez. 1920. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/h0071663>>. Acesso em: 16 out. 2020.

WREN, Daniel A., BEDEIAN, Arthur G. *The evolution of management Thought*. Danvers: Wiley, 2018.

Apêndice 1

Entrevista com agentes-avaliadores

Analista de Recursos Humanos Pleno: Entrevistado 1 (E1)

Coordenador de Mesa Renda Variável: Entrevistado 1 (E2)

Coordenador(a) Comercial: Entrevistado 1 (E3)

1) Você participa, como agente-avaliador, do processo de Avaliação de Desempenho da sua empresa?

E1: Sim

E2: Sim

E3: Sim

2) Qual é a importância de um processo de Avaliação de Desempenho?

E1: É o momento formal de parar e pensar na performance das pessoas. Sempre olho a performance informalmente, mas formalizar e registrar isso é importante e ter todos fazendo isso ao mesmo tempo. Analisar isso e dar o feedback da pessoa é o mais importante, falar sobre as contribuições, onde pode melhorar, o que vê como potencial. No geral, feedback é o mais importante.

E2: A AVD é boa para ver se o que sentimos no dia a dia é também percebido pelos pares das pessoas. Cruzar as percepções, por meio das avaliações de múltiplas fontes (360), ajuda a validar o desempenho. No homeoffice, sinto que estou enfrentando dificuldades de avaliar alguém com quem eu nunca trabalhei fisicamente próxima. Acho que essa distância física prejudicou a avaliação.

E3: É um dos momentos mais importantes ao longo do semestre na empresa – ver o que deu certo, o que deu errado, dar feedbacks focado nos profissionais, falar com mais força sobre o que está dando errado. É uma parte importante do nosso ciclo de meritocracia. Com alinhamentos entre líder e liderado, para que o próximo ciclo seja melhor.

3) Na sua visão, o que torna um processo de Avaliação de Desempenho eficaz?

E1: Primeiro lugar, todas as pessoas têm que levar a sério. Tanto avaliador, quanto avaliado, tem de haver o compromisso para fazer bem feito, colocar exemplos, ser algo estruturado, pensado e justo, que diga respeito ao que a pessoa realmente viu do

trabalho do outro. Que o avaliado esteja aberto a ouvir pontos de melhoria. Pré-requisito, levar a sério, todo mundo. A forma é secundária. O principal é o compromisso da galera.

E2: Avaliação 360 coloca os pés no chão de quem está voando – Recalibra expectativas e autopercepção de performance das pessoas. Desperta alguma coisa que ainda não tinha notado, você pode se surpreender com algum ponto forte evidenciado ou reportado. Ou o contrário. As perguntas e a sinceridade de quem responde também são importantes.

E3: São as conversas de feedback estruturadas. Não pode ler só o que foi avaliado e transmitir a mensagem. O líder tem que estruturar muito bem os pontos de desenvolvimento e os pontos fortes, para motivar o liderado.

4) Como avaliadora, com o que você se preocupa ao avaliar o desempenho de outra pessoa?

E1: Me preocupo em ser justa, ser coerente com o que vi e com o que ela mostrou no trabalho. Tem sempre muito cuidado: Se a pessoa não apresenta uma habilidade, eu reflito se ela realmente não apresenta aquilo ou se eu apenas não vi aquilo a partir da nossa convivência. Me preocupo em trazer eventos concretos e dados. Por último, como avalio mais de uma pessoa, tento manter a régua, comparando as pessoas, para não ser rígida ou leniente com uma ou outra pessoa. Faço isso no Excel.

E2: Tento não usar experiências recentes. Tenta levar em conta todas as interações e informações sobre atuação local da pessoa.

E3: Me preocupo muito com a aceitação de feedback – As pessoas assimilam de maneira diferente. Me preocupo principalmente com as pessoas que receberão um feedback mais duro.

5) Como avaliadora, quais são as dificuldades que enfrenta para avaliar uma pessoa em diferentes critérios?

E1: Ver se a pessoa não tem a competência ou se eu não vi. Tenho dificuldades ao avaliar critérios ligados a potencial, futuro, acha meio bola de cristal. Eu avalio como a pessoa trabalhou e não com o que ela vai fazer a partir disso. As notas em si são difíceis, entender a régua de avaliação – Me preocupo em ser mão pesada e prejudicar a pessoa.

E2: Quando não tenho interações suficientes com a pessoa – Nesse caso, prefiro responder “Não sei responder”.

E3: A parte mais difícil é avaliar os stakeholders que tenho menos contato, pela forma como as perguntas são colocadas.

6) Sabendo que o viés cognitivo, efeito halo, se manifesta na AVD quando extrapolamos a maneira como avaliamos outra pessoa em um critério para todos os demais, como você acredita que isso possa ser evitado?

E1: Pode ser evitado se estiver muito ancorada nas perguntas, a avaliação tem que estar muito segredada. Isso vai depender da segmentação dos critérios e das perguntas que acessam eles.

E2: Com instruções de como avaliar da melhor forma: tranquilidade, sem pressa, não deixar emoções e experiências. Saber também para quais fins a Avaliação será utilizada e seus efeitos no dia a dia, como avaliado.

E3: Nunca tive essa dificuldade. Sempre consegui segmentar bem a Avaliação e diferenciar os critérios.

7) Você acredita que o uso da tecnologia no momento da AVD auxilia nessa estratégia de superação do efeito halo? Se sim, como? Se não, por quê? Ou o que mais ajudaria?

E1: Sim, se as perguntas estiverem bem separadas por categorias ou temas, de forma lógica. O sistema pode te ajudar a deixar clara essa segmentação de critérios.

E2: Dentro da ferramenta, as *tool tips* podem ajudar um pouco. A divisão de categorias de critérios também. Mas acho que falta direcionamento/treinamento sobre como avaliar, num geral.

E3: Gosto da ferramenta que utilizamos, mas temos um gap na parte dos comentários. Não há comentários para cada critério e temos somente 250 caracteres no comentário final. As pessoas passavam o feedback completo no campo de comentário final, elas aproveitavam esse espaço.

8) Ao avaliar outras pessoas por meio da ferramenta digital utilizada, você utiliza o modo Avaliações Múltiplas? Se sim, você enxerga alguma vantagem ou desvantagem?

E1: Eu uso as avaliações múltiplas, mas faço isso no Excel. Me ajuda a garantir que estou avaliando da mesma forma as pessoas.

E2: Não, não dá pra comparar. Acho que os perfis e pessoas são muito diferentes para serem comparadas, é uma mudança de contexto muito grande.

E3: Não, eu avalio pessoa a pessoa, individualmente. Estou acostumado a fazer desse jeito.