

# *Avaliação de desempenho em RH na pesquisa agropecuária*

**Odiva Silva Xavier**

**Tércia Zavaglia Torres Ribeiro**

**José Prado Fonseca Filho**

Técnicos de Nível Superior do Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Brasília-DF.

---

## *Resumo*

O artigo analisa os resultados de uma pesquisa realizada numa empresa de pesquisa agropecuária do Nordeste, cujos empregados demonstraram uma expectativa favorável ao uso da Avaliação de Desempenho. Além disso, são comentadas as principais causas de resistência à Avaliação de desempenho ou à implantação de qualquer política que implique mudanças e a visão dos empregados dessa empresa pesquisada sobre o método de Avaliação. Uma das conclusões a que se chegou foi que a Avaliação de Desempenho requer intenso e longo planejamento, com a realização *a priori* de estudos de campo, a fim de identificar o clima e cultura da organização.

### **Palavras-chave:**

- avaliação de desempenho
- resistência à política de mudanças

## INTRODUÇÃO

Os processos de Avaliação de Desempenho têm se constituído no mais duradouro e difícil desafio da administração de recursos humanos. A busca de um programa de Avaliação de Desempenho que harmonize os interesses, visão e objetivos dos empregados e da organização tem resistido aos esforços de profissionais de recursos humanos e de estudiosos do assunto.

O presente estudo apresenta dados resultantes de uma pesquisa realizada numa empresa de pesquisa agropecuária do Nordeste, cujos empregados demonstram uma expectativa favorável ao uso da Avaliação de Desempenho, mantêm uma concepção positiva sobre o homem e o trabalho e preocupam-se com a atitude dos avaliadores, que são por eles apontados como os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos programas de Avaliação de Desempenho.

Os resultados obtidos são discutidos e deles se retiram algumas conclusões que poderão ser utilizadas para proposição de um programa de Avaliação de Desempenho mais efetivo para organizações de pesquisa.

## O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Avaliar quer dizer apreciar, medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. Avaliação, num sentido geral, significa apreciar um ser, situação ou atividade, considerando os fatores ou elementos que o constituem, atribuindo-lhe um "justo" valor. Voltada para desempenho, a avaliação é o ato de observar ações praticadas por outrem, objetivando medir resultados. O desempenho é, portanto, o conjunto de atos praticados por um indivíduo ou o ato de desenvolver determinada atividade.

O conceito de Avaliação de Desempenho varia de autor para autor. De um modo geral, realçam como características comuns a objetividade e a sistematicidade. Alguns autores (Maia & Bussons, 1981; Nadler, Hackman & Lawler, 1983) têm um conceito mais voltado para a aferição pura e simples de resultados, sem maior preocupação com o homem e suas condições de trabalho. Outros (Toledo & Milioni, 1979; Lucena, 1977; Toledo, 1981; Bergamini, 1981; Kindal & Gatza, 1986) formulam conceitos partindo do pressuposto que o homem é um ser único e sendo único tem ritmo de desenvolvimento e de desempenho próprio; manifestam preocupação em ajustá-lo ao trabalho, como estratégia para melhorar a sua produtividade e lhe proporcionar satisfação pessoal, consagrando, assim a idéia de que o homem é fonte e, ao mesmo tempo, destino do trabalho.

Por outro lado, há outros autores, como Jucius (1974) e Tiffin (1975), que se aliam aos do primeiro grupo, acima, e conceituam Avaliação de Desempenho sob uma visão mais mecanicista. Estes, ao voltarem a atenção para os aspectos da objetividade, via de regra, concebem o homem como um instrumento, isolado das circunstâncias ambientais. Para eles, o desempenho é representado pela quantidade e qualidade do trabalho produzido, sem levar em consideração outras variáveis (características e diferenças individuais, condições de trabalho, relações interpessoais) que condicionam o comportamento humano. Os programas de Avaliação

de Desempenho concebidos sob esta visão têm como objetivo básico: premiar ou punir, uma vez que os registros resultantes subsidiam apenas as decisões relacionadas a promoções, transferência e dispensas.

Diante desse quadro analítico e da concepção que se tem, atualmente, do homem e do trabalho, o conceito que parece traduzir Avaliação de Desempenho de forma mais adequada é o de Toledo & Milioni (1979:23), que afirma: "Avaliação de Desempenho é a técnica que busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta seus comportamentos expressos em termos técnico-profissionais, de estilo de desempenho, de resultados de trabalho e características pessoais".

## OS MÚLTIPLOS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de Desempenho é possivelmente o instrumento de administração de recursos humanos que exhibe a mais extensa lista de usos e objetivos, conforme observam Quirino et al. (1981).

Os objetivos da Avaliação de Desempenho, da mesma forma que os conceitos, apresentam variações de autor para autor. Alguns modelos parecem ser mais realistas, mas a maioria traz um leque pretencioso de objetivos voltados, principalmente, para promoções, transferências, identificação de potencial, administração de salários, identificação de necessidades de treinamento, validação de descrições de cargos, validação de processos e técnicas de seleção, mudança ou modelagem de comportamento no trabalho. Outros visam mais estimular o "espírito corporativo" e viabilizar o desenvolvimento do empregado e da organização.

Como se vê, os objetivos são múltiplos e abrangentes. Alguns autores propõem objetivos que se afastam um pouco dos modelos usuais como Maia & Bussons (1981) que preconizam uma avaliação voltada para resultados operacionais de desenvolvimento econômico da empresa, relegando a segundo plano os aspectos de desenvolvimento do empregado. Kindal & Gatza (1986), por sua vez, propõem como objetivo básico o estímulo à criatividade, ao senso de responsabilidade e ao comprometimento com os objetivos da instituição. Outros (Tiffin, 1975; e Jucius, 1974) estabelecem como objetivo imediato e primordial a punição para desempenhos insatisfatórios e a recompensa para desempenhos elevados e, em segundo lugar, o desenvolvimento individual. Outros (Nadler, Hackman & Lawler, 1983), mais seguidores da teoria clássica da administração, vêem a avaliação de desempenho como um mecanismo da organização para observar como a tarefa é executada pelo empregado para controlá-lo e dirigi-lo efetivamente.

A literatura é pródiga em relacionar um extenso número de objetivos e em identificar diversos métodos de avaliação. Nota-se uma intensa preocupação com a busca de um método que elimine a subjetividade, a complexidade, o excesso de tempo gasto pelo supervisor no processo e as dificuldades de comunicação. Entretanto, é relativamente pequena a preocupação com as dificuldades operacionais dos programas de Avaliação de Desempenho, que decorrem da diversidade e multiplicidade de objetivos. Kindal & Gatza (1986) reforçam essa idéia desaconselhando que um programa de Avaliação

de Desempenho faça demasiadas coisas ao mesmo tempo. O que estes autores parecem mostrar é que a Avaliação de Desempenho tem finalidades essencialmente motivacionais, como todos defendem, mas para que surta efeito satisfatório no desempenho do empregado e, conseqüentemente, no desempenho da organização, é necessário que seus objetivos não sejam extremamente ambiciosos.

## QUEM SÃO OS RESPONSÁVEIS PELO DESTINO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Em qualquer discussão sobre os problemas de produtividade, de motivação e de desenvolvimento organizacional, as soluções teóricas brotam uma após a outra e sempre apontando a Avaliação de Desempenho como a chave do sucesso. Partindo desse raciocínio, seus benefícios são, realmente, inúmeros. Basta dizer que ela é concebida como a “tábua de salvação” ou o “remédio polivalente” para todos os males da organização relacionados à ineficiência humana.

Em geral, os entendidos de recursos humanos sabem defender este ou aquele método de Avaliação de Desempenho, julgam-se capazes de definir objetivos, criar ou adaptar instrumentos e estabelecer procedimentos. Muitos chegam a criar um programa sério e, aparentemente, isento da subjetividade, sob a égide de uma filosofia auspiciosa. Podem obter a aprovação e todo apoio da alta direção; no entanto, os programas de Avaliação de Desempenho têm, normalmente, produzido resultados insatisfatórios e decepcionantes.

Por que isto ocorre nas organizações? Algumas conseguem manter o programa ativo por um, dois ou três anos, outras param no primeiro ano e outras nem mesmo chegam a concluir a implantação. Isso ocorre principalmente nas empresas públicas, onde logo surgem contestações, desobediência a normas e procedimentos, desvirtuamento de princípios e um desencanto geral toma conta dos empreendedores e da grande maioria dos empregados. É muito comum encontrar pessoas frustradas e programas falidos que exemplificam tais situações.

Diante desse quadro, é necessário que se faça algumas reflexões ou, pelo menos, se tente identificar a causa principal de estrangulamento do processo de avaliar.

Em geral, os *experts* no assunto atribuem o insucesso da Avaliação de Desempenho a uma série de obstáculos que vão desde a falta de discussão ou assimilação da idéia por toda a organização, até os relacionados à falta de acompanhamento e avaliação do programa, que impedem ou dificultam o *feedback*. Alguns apontam também o uso de sistemas “enlatados” e a falta de adaptabilidade destes à cultura da organização (Aquino, 1979; Borges, 1980; Bergamini, 1981 e 1983; Ribeiro, 1986).

Borges (1980) salienta como problema sério a resistência à Avaliação de Desempenho ou à implantação de qualquer política que implique em mudança. Para ele, as principais causas dessa tendência a resistência são:

- *a própria cultura organizacional* — que exige ação educativa e tempo para assimilar novas idéias;

- *os interesses camuflados* — que desvirtuam qualquer política de recursos humanos, à medida que pessoas envolvidas sentem que a mudança poderá contrariar seus planos;
- *o medo do desconhecido* — decorre da falta de informações suficientes; apoia-se na ignorância e na dúvida, e exige que se organize um plano de esclarecimento dos objetivos, da sistemática, das vantagens e de outros necessários, para que todos os empregados saibam sob que aspectos serão avaliados e para que servirá a avaliação;
- *a necessidade de segurança* — decorre do desejo de amparo que toda pessoa possui, em grau maior ou menor, e qualquer ameaça à satisfação dessa necessidade provoca resistência.

Além destes problemas de oposição, até mesmo inconscientes, existem outros descritos abaixo, decorrentes de critérios pessoais e subjetivos, que também ameaçam os empregados e contribuem para o descrédito de qualquer programa de Avaliação de Desempenho (Borges, 1980; Bergamini, 1981; Werher Jr. & Davis, 1983).

- *Efeito de halo*: é a tendência de formar um conceito sobre a pessoa apenas pelas suas características mais marcantes, em detrimento de outras igualmente relevantes, passando esse julgamento a ser outorgado aos demais indicadores de desempenho.
- *Tendência central*: o próprio nome já define. É a tendência para avaliar todas ou quase todas as pessoas em torno da média, sem preocupação com as diferenças individuais. É a chamada posição cômoda do avaliador: nem “bonzinho”, nem “exigente”, evitando posições extremas, por medo de prejudicar os fracos e de assumir responsabilidades pelos excelentes.
- *Erro constante ou defeito e caráter*: É uma variação da prática anterior, que consiste em situar os empregados nos extremos da escala. Uns avaliadores são indulgentes e classificam os avaliados como “excelentes”, outros são carrascos e tendem a situá-los abaixo da média, contrariando a argumentação de que o desempenho de um grupo se distribui numa curva normal.
- *Erro de função*: é a tendência de avaliar o empregado pela função (posição) que ocupa e não pelo seu desempenho nela.
- *Avaliação congelada*: tendência de perpetuar um conceito sobre o empregado, esquecendo-se de que, o desempenho mais importante é o atual e que os fatos passados são relevantes, mas não representam um único dado a ser levado em conta, sobretudo porque o comportamento humano é mutável.
- *Falta de memória*: é o oposto da atitude anterior. É a tendência de considerar apenas os últimos fatos esquecendo-se de outros importantes ocorridos durante o período de tempo ao qual se refere a avaliação.
- *Erro de proximidade aos centros de decisão*: tendência de classificar como “ótimo” ou “excelente” os subordinados mais conhecidos ou que estão próximos aos postos de decisão, em detrimento dos mais afastados.
- *Preconceito pessoal*: é a tendência de distorcer a clas- ▶

sificação do avaliado, pelo fato de não sintonizar-se com ele ou já ter um julgamento preconcebido, como, por exemplo, considerar que desempenho da mulher é inferior ao do homem.

Considerando essas tendências, resultantes de disfunções perceptivas, parece que os avaliadores têm sido os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos programas de avaliação de desempenho. Eles são os mantenedores do programa e formam, juntamente com a cúpula administrativa e a equipe coordenadora, o tripé de sustentação do processo.

O papel da alta direção é o de legitimar o programa, agir com firmeza ao delegar competência e dar total apoio à equipe coordenadora. À equipe coordenadora, por sua vez, cabe identificar as características da organização, visualizar as condições ambientais, viabilizar o processo, e harmonizar os interesses organizacionais e individuais.

Estas não constituem tarefas fáceis, e a falha em qualquer uma delas poderá causar a morte prematura do programa ou a sua transformação num ritual de jogo político, ineficiente e ineficaz. Por mais acertadas que sejam as ações destas duas bases do tripé, elas não farão milagre se os avaliadores fornecerem informações distorcidas, o que é muito comum, como fruto de vieses de percepção. Por isso, parece que o "calcanhar de Aquiles" da avaliação de desempenho está realmente neste terceiro elemento do tripé, ou seja, nos chefes imediatos ou supervisores.

As organizações mais conscientes desses problemas têm concebido o treinamento para avaliadores como condição *sine qua non* para o sucesso de um programa de Avaliação de Desempenho. Entretanto, Bergamini (1981:53) classifica os supervisores em dois grupos: os que possuem e os que não possuem "recursos pessoais". Para todos, ela sugere treinamento inicial e, a partir da primeira avaliação, proceder as substituições gradativas, uma vez que apenas os que possuem tal potencial merecem investimento, isto é, devem ser preparados. Quanto ao segundo grupo ela afirma que "... poderão ser afastados do cargo aqueles que não forem capazes de discriminar e retratar as diferenças individuais de comportamento dos seus subordinados". Argumenta mais adiante que: "Alguém que esteja naturalmente incapacitado de perceber que seus subordinados têm desempenhos diferentes entre si muito dificilmente saberá como distribuir e cobrar tarefas; portanto, tem cargo de chefia, mas não exerce função correspondente na prática". Para Bergamini, a Avaliação de Desempenho poderá se transformar, também, num instrumento capaz de depurar a qualidade dos níveis de chefia.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SOB A VISÃO DOS EMPREGADOS DE UMA EMPRESA DE PESQUISA**

Este item apresenta os resultados de uma pesquisa realizada numa empresa estadual de pesquisa agropecuária, criada em 1979, com 280 empregados, à espera de um programa de avaliação de desempenho.

## **Os Dados**

Os dados foram coletados por meio de questionário com 38 assertivas, avaliadas numa escala de cinco pontos convencionados da seguinte forma:

- 1 — discordo totalmente da afirmativa
- 2 — discordo da afirmativa
- 3 — a afirmativa é indiferente para mim
- 4 — concordo com a afirmativa
- 5 — concordo totalmente com a afirmativa

A aplicação desse instrumento na empresa em estudo prende-se ao interesse da sua Diretoria em identificar a percepção dos empregados sobre a Avaliação de Desempenho e o seu pensamento a respeito do homem e do trabalho, visando a criação de um programa que atenda às suas necessidades e às da organização.

O instrumento foi respondido, em 1986, por 79 empregados pertencentes aos três grupos ocupacionais: Técnico-Científico (43%), Administração Geral (35,5%) e Apoio à Pesquisa (21,5%), que possuíam, pelo menos, o 1º grau de escolaridade.

Do total de respondentes, 59 pertenciam ao sexo masculino e 20 ao feminino, com salário médio aproximado de seis OTNs (em fevereiro de 1986). A idade média desses respondentes é de 37 anos e a média do tempo de serviço na empresa, de 7 anos.

Menos da metade deles (44,9%) já havia participado de algum processo de Avaliação de Desempenho em sua vida profissional, não tendo, portanto, a maioria passado por qualquer experiência formalizada.

## **Análise dos Dados**

O questionário mencionado acima foi aplicado, recentemente, por Lima, Guimarães & Hanna (1986), numa outra empresa de pesquisa agropecuária e, para efeito de comparação, serão adotados, aqui, as mesmas técnicas estatísticas e procedimento semelhante de análise usados por estes autores.

Para melhor visualização, as assertivas ou itens averiguados estão dispostos em duas tabelas. Na primeira estão as assertivas sobre a Avaliação de Desempenho como processo, e na segunda figuram assertivas relacionadas à concepção dos respondentes sobre o homem e o trabalho.

Foram considerados como escores médios de concordância os que estão a partir do limite de 3,5 e de discordância os que se situam entre 1 e 2,5.

## **Vantagens e Problemas da Avaliação de Desempenho**

Observando a Tabela I, nota-se que a primeira assertiva em destaque, com uma média de 4,44, situa a Avaliação de Desempenho como um instrumento que permite à empresa tomar decisões mais justas com relação a seus empregados. A alta concentração de respostas neste item indica que os respondentes desta empresa concordam plenamente com a Avaliação de Desempenho como um sistema que, além de fornecer subsídios à tomada de decisões relacionadas aos empregados, é também um meio:

- para indicar necessidades de treinamento de pessoa (X = 4,36);
- que indica necessidades de revisão de salário (X = 4,27);
- que ajuda a empresa a alcançar seus objetivos (X = 4,17);
- que motiva os empregados a produzir mais e melhor (X = 4,06);
- que permite que os empregados exponham, para seus superiores, suas queixas, sugestões e aspirações (X = 4,04);
- indispensável para o aperfeiçoamento dos empregados (X = 4,02);

- necessário para se conhecer os bons e os maus empregados de uma empresa (X = 3,53).

Estas são as principais vantagens da Avaliação de Desempenho, ressaltadas pelos respondentes, que também apontam alguns problemas que dificultam a sua operacionalização. O primeiro deles, com uma média de 4,19 está relacionado ao avaliador. Este índice é bastante elevado e vem confirmar o que diz a teoria sobre a necessidade do treinamento para os avaliadores. Está nítido que a postura do avaliador é o aspecto que mais preocupa os empregados.

**Tabela 1**  
Índices médios da percepção de empregados sobre avaliação de desempenho

n = 79

A S S E R T I V A S	Média (X)	Desvio Padrão
1. A existência de um sistema de avaliação de desempenho permite decisões mais justas da empresa, com relação a seus empregados	4,44	0,81
2. A avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de treinamento de pessoal	4,36	0,77
3. A avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de revisão de salários	4,27	0,80
4. Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados	4,19	0,93
5. Os resultados apontados pela avaliação de desempenho contribuem para que a empresa alcance seus objetivos	4,17	0,75
6. A avaliação de desempenho motiva os empregados a produzir mais e melhor	4,06	0,98
7. A avaliação de desempenho interessa ao empregado já que lhe permite colocar, perante seu superior, suas queixas, sugestões e aspirações	4,04	0,89
8. Avaliação de desempenho só é válida quando o empregado é avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho	4,04	1,08
9. A avaliação de desempenho é indispensável para o aperfeiçoamento dos empregados de uma empresa	4,02	0,99
10. A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do empregado, porque este é quem mais conhece o trabalho de seus subordinados	3,53	1,25
11. A avaliação de desempenho é um meio indispensável para que se consiga saber quais são os bons empregados de uma empresa	3,53	1,28
12. A avaliação de desempenho interessa à empresa porque permite planejar atividades para o empregado cumprir num período seguinte	3,47	1,12
13. Os formulários que guiam a avaliação devem permitir uma discussão profunda entre avaliador e avaliado, independentemente do tempo gasto para esta discussão	3,44	1,20
14. A avaliação de desempenho serve para a empresa controlar melhor seus empregados	3,37	1,26
15. Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um empregado, independentemente de haver ou não avaliação de desempenho	3,29	1,23
16. A avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de transferência de pessoal	3,26	1,22
17. Para que a avaliação de desempenho seja válida é necessário que, logo após a aplicação, ocorram medidas práticas no sentido de premiar os bons e punir os maus empregados	3,06	1,31
18. Comparar seu próprio desempenho com o de outros empregados, é uma saudável consequência de um sistema de avaliação de desempenho	2,92	1,08
19. O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos subordinados que lhe estão mais próximos	2,77	1,19
20. Um dos efeitos que ocorrem após uma avaliação de desempenho é o desgaste no relacionamento entre avaliado e avaliador	2,49	1,01

21. Os resultados da avaliação de desempenho devem ser usados apenas para decisões administrativas relacionadas ao aperfeiçoamento dos empregados	2,46	1,10
22. O avaliador, sendo um companheiro de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo	2,45	1,08
23. É difícil avaliar o desempenho de técnicos especializados, já que suas atribuições e responsabilidades funcionais caracterizam-se por serem complexas	2,44	1,11
24. Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele dominará qualquer discussão com o avaliado sobre o seu desempenho	2,26	1,04
25. Não gosto de ser avaliado	1,92	0,82
26. A avaliação de desempenho provoca um clima de competição negativo entre os colegas de trabalho	1,88	0,76
27. A época da avaliação de desempenho é, para quem está sendo avaliado, um período de tensão que implica em redução de qualidade do seu trabalho	1,87	0,73
28. A avaliação de desempenho visa mais punir do que premiar os empregados	1,67	0,81
29. A avaliação de desempenho só pode ser utilizada para empregados que executam tarefas sem complexidade	1,64	0,63
30. O ato de avaliar o desempenho do empregado atrapalha o andamento normal de suas atividades	1,61	0,57

Pelos índices médios — 4,04 e 3,53 respectivamente — pode-se inferir que os empregados concordam mais que a Avaliação de Desempenho seja feita por um grupo de pessoas que conheça o seu trabalho do que apenas pelo superior imediato.

Parece que este fato tem relação com os “vícios de avaliação” constantes da literatura, sugerindo que, provavelmente, a ação de grupo de avaliadores ameniza os possíveis desvios de percepção de um só avaliador.

Considerando o limite de discordância estabelecido (2,5) e partindo da idéia que: índice mais baixo significa maior contestação dos respondentes, pode-se dizer que eles rejeitam fortemente a predição de que a Avaliação de Desempenho:

- atrapalha o andamento normal do trabalho ( $\bar{X} = 1,61$ );
- só pode ser usada para empregados que executam tarefas sem complexidade ( $\bar{X} = 1,64$ );
- visa mais punir do que premiar empregados ( $\bar{X} = 1,67$ );
- provoca tensão no empregado, que implica em redução da qualidade do seu trabalho ( $\bar{X} = 1,87$ );
- provoca clima de competição negativo entre os colegas de trabalho ( $\bar{X} = 1,88$ ).

Os respondentes discordam também de que as pessoas não gostam de serem avaliadas ( $\bar{X} = 1,92$ ). Isto corrobora o que diz Bergamini (1981) e denota que, mesmo que as pessoas não sendo suficientemente amadurecidas para ouvir coisas que não esperam, mantêm, ao contrário, um desejo constante de serem avaliadas ou de serem alvo de atenção de seus pares.

Em parte, os respondentes discordam um pouco de que:

- o avaliador, pela própria posição hierárquica, dominará qualquer discussão com o avaliado sobre o seu desempenho ( $\bar{X} = 2,26$ );
- é difícil avaliar o desempenho de técnicos especializados, pela complexidade que têm seus papéis ocupacionais ( $\bar{X} = 2,44$ );
- o processo de Avaliação de Desempenho provoca um

certo constrangimento no avaliador, sendo ele um companheiro de trabalho do avaliado ( $\bar{X} = 2,45$ );

- os resultados da Avaliação de Desempenho devam ser usados apenas para decisões administrativas relacionadas ao aperfeiçoamento dos empregados ( $\bar{X} = 2,46$ );
- um dos efeitos colaterais que a Avaliação de Desempenho provoca é o desgaste no relacionamento entre avaliador e avaliado ( $\bar{X} = 2,49$ ).

Observando o número de assertivas que estão no limite de discordância e o que elas expressam, percebe-se, com clareza, a expectativa positiva que os empregados dessa empresa mantêm a respeito da Avaliação de Desempenho. Ela é vista como uma prática administrativa altamente benéfica aos empregados e à organização.

As assertivas que receberam escores médios entre 2,5 e 3,5 permanecem na Tabela 1, mas não serão objeto de análise, por estarem situadas no intervalo de neutralidade ou de indiferença, segundo a opinião dos respondentes.

### Concepção dos empregados sobre o homem e o trabalho

Quanto à relação homem-trabalho (Tabela 2), há concordância entre os respondentes de que as pessoas possuem um potencial intelectual que só depende de condições apropriadas para se desenvolver ( $\bar{X} = 4,20$ ). Isto é coerente com a forte tendência em afirmar que a maior recompensa para o empregado é o seu próprio trabalho e que as pessoas são capazes de orientar seus esforços para os objetivos da empresa, sem a necessidade de pressão de seus superiores.

Discordam veementemente de que o ser humano seja preguiçoso por natureza ( $\bar{X} = 1,60$ ) e que os objetivos do empregado sejam opostos aos da organização ( $\bar{X} = 1,92$ ). Não concordam também que o empregado, para ser produtivo, necessita de supervisão rígida ( $\bar{X} = 2,00$ ). Como se vê, esses resultados estão de acordo com os princípios da Teoria Y de McGregor (1960) e do estilo de liderança de Likert (1973). ▶

## Relação entre características pessoais e percepção dos respondentes

Para identificar se o salário e o tempo de serviço exercem influência na percepção dos respondentes, foi realizada uma análise de correlação entre estas variáveis e os escores atribuídos a cada uma das assertivas selecionadas para análise, ou seja, aquelas que obtiveram índices médios a partir de 3,5 e abaixo de 2,5.

Os resultados mostram que, ao nível de significância de 5%, há correlação entre o salário e a terceira assertiva na Tabela 2 e entre o tempo de serviço e duas outras assertivas (oitava e décima) da Tabela 1.

Os respondentes com salários mais altos são os que menos crêem na possibilidade das pessoas serem capazes de orientar seus esforços para a obtenção dos objetivos da organização, sem a necessidade de controle austero ( $r = -0,25$ ). Este resultado demonstra o salário significar *status*, o que, por sua vez, representa poder, insinuando: à medida que cresce o poder econômico das pessoas, mais incrédulas elas ficam com relação à capacidade e maturidade de seus semelhantes.

Quanto ao tempo de serviço, os dados indicam serem os empregados mais antigos os que mais acreditam que a Avaliação de Desempenho deva ser feita por um grupo de avaliadores conhecedores do trabalho do empregado avaliado ( $r = 0,24$ ) e que dele deva fazer parte o superior imediato ( $r = 0,27$ ), porque este é quem mais conhece o trabalho dos subordinados. Estes resultados mantêm coerência com a preocupação revelada, anteriormente, pelos respondentes sobre o comportamento dos avaliadores. Entretanto, divergem dos relatos de Lima, et al. que não encontraram correlação significativa entre essas duas variáveis e os escores atribuídos às assertivas.

Correlacionando-se entre si as assertivas, foram consideradas para análise aquelas mais significativas ao nível de significância de 5%. De acordo com este critério e ainda o de seleção das assertivas pelo índice médio, são apresentadas a seguir as correlações cujos índices ( $r$ ) estão acima de 0,40;

- os empregados que concebem a Avaliação de Desempenho como um meio válido para indicar necessida-

Tabela 2

Índices médios da percepção de empregados sobre fatores que influenciam o desempenho humano no trabalho

n = 79

A S S E R T I V A S	Média (X)	Desvio Padrão
1. As pessoas possuem um potencial intelectual que só depende de condições apropriadas para desenvolver	4,20	0,87
2. A maior recompensa, para o empregado, pode ser seu próprio trabalho	3,90	1,09
3. Toda pessoa é capaz de orientar seus esforços para a obtenção dos objetivos de sua empresa, sem necessidade de uma supervisão rígida de seu superior	3,73	1,18
4. O homem é motivado, principalmente, por recompensas financeiras	3,41	1,18
5. O ser humano é, por natureza, resistente a mudanças, em benefício da segurança pessoal.	3,23	1,11
6. Para trabalhar bem, todo empregado precisa ser constantemente supervisionado	2,00	0,93
7. Os objetivos do empregado geralmente são opostos aos da empresa	1,92	1,00
8. O ser humano é preguiçoso por natureza	1,60	0,73

des de revisão de salário, crêem também que ela é indispensável para se saber quais são os bons empregados de uma empresa;

- aqueles que acreditam que a Avaliação de Desempenho é um meio indispensável para o aperfeiçoamento dos empregados, admitem também que ela os motiva a produzir mais e melhor; acreditam que seus resultados contribuem para que a empresa alcance seus objetivos, mas discordam de que ela deva ser usada apenas para empregados que executam tarefas sem complexidade;
- os respondentes que comungam da idéia de que um sistema de Avaliação de Desempenho permite deci-

sões mais justas da empresa com relação a seus empregados, discordam de que: um dos seus efeitos colaterais seja o desgaste no relacionamento entre avaliador e avaliado; ela só pode ser utilizada para empregados que executam tarefas rotineiras ou sem complexidade;

- os empregados que acreditam na Avaliação de Desempenho como indispensáveis para que se consiga saber quais são os bons empregados de uma empresa, do mesmo modo concebem-na como um recurso para motivar os empregados a produzir mais e melhor;
- aqueles que acreditam que o ato de avaliar o desempenho do empregado atrapalha o andamento normal ▶

de suas atividades, concordam igualmente que ela visa mais punir do que premiar os empregados, só podendo ser aplicada a executores de tarefas sem complexidade;

- os indivíduos que admitem a idéia de que a Avaliação de Desempenho provoca tensão, implicando em redução da qualidade do trabalho, acreditam também ser um dos seus efeitos colaterais o desgaste no relacionamento entre avaliador e avaliado; concordam, ainda, que o seu uso deva ser apenas para empregados que executam tarefas sem complexidade, provocando, ainda, um clima negativo no ambiente de trabalho;
- os que concordam que a Avaliação de Desempenho gera um clima de competição negativo, da mesma forma concordam com a afirmativa: "Não gosto de ser avaliado";
- de outro lado, os mesmos empregados que aceitam este *slogan*, concordam fortemente com a Teoria X de McGregor (1960), uma vez que admitem ser o homem preguiçoso por natureza;
- os respondentes que defendem a teoria de que os objetivos do empregado são, geralmente, opostos aos da empresa, admitem igualmente que, para trabalhar bem, todo empregado precisa ser controlado.

Analisando estas correlações, nota-se que há muita coerência entre elas, tanto no que se refere aos aspectos de concordância, quanto de discordância.

Para testar a diferença entre médias por sexo, e papel do supervisor e supervisionado num processo de Avaliação de Desempenho, foi aplicado o teste T de Student. Ao nível de significância de 5%, alguns resultados interessantes merecem destaque.

Considerando o sexo, pode-se dizer que:

- tanto os homens quanto as mulheres percebem igualmente que a Avaliação de Desempenho permite decisões mais justas da empresa com relação a seus empregados e que ela é um meio de motivar os empregados a produzir mais e melhor;
- é relativamente significativa a diferença entre as médias dos dois grupos de respondentes (masculino e feminino):
  - sobre os benefícios dos resultados da Avaliação de Desempenho, são os homens que acreditam mais do que as mulheres na contribuição que a Avaliação de Desempenho pode dar à empresa para que ela alcance seus objetivos;
  - no tocante à relação homem-trabalho, as mulheres têm uma concepção mais positiva do ser humano, isto é, elas acreditam mais do que os homens na capacidade e esforço do empregado para conseguir os objetivos da empresa sem a necessidade de supervisão rígida.

Quanto ao papel funcional, os índices de probabilidade mostram que os empregados que estão na posição de subordinado são mais otimistas do que os que ocupam o papel de supervisor, no que diz respeito à capacidade do homem para empregar esforços em direção aos objetivos da organização.

Os resultados obtidos nesta pesquisa mantêm fortes semelhanças com os da pesquisa realizada por Lima et

al. (1986), à medida em que se observa que os principais pontos de concordância e de discordância quanto às proposições das assertivas são comuns aos respondentes de ambas as pesquisas. As nove primeiras assertivas de concordância e as oito primeiras de discordância que obtiveram as médias mais significativas neste estudo são as mesmas encontradas no estudo anterior. Os índices médios mais altos nas duas pesquisas estão em torno de 4,4 e os mais baixos são também muito próximos (1,6 e 1,7 respectivamente).

Alguns resultados de correlações entre as próprias assertivas e entre estas e as variáveis salário e tempo de serviço, bem como do teste de diferença de médias, conforme o sexo e o papel desempenhado (avaliador/avaliado), não coincidem com os obtidos no estudo de Lima et al. (1986). Essas pequenas diferenças de percepções dos empregados das duas organizações podem ser atribuídas a valores pessoais/culturais ou ao fato de a organização estudada por esses autores já ter submetido seus empregados a dois sistemas de Avaliação de Desempenho, enquanto que mais da metade dos empregados da empresa em estudo não teve a oportunidade de participar de qualquer experiência planejada dessa natureza.

As fortes semelhanças de resultados entre as duas pesquisas dão validade ao instrumento utilizado e maior segurança à proposição de programas de Avaliação de Desempenho para organizações de pesquisa, uma vez que ambas possuem características comuns quanto à natureza, estrutura e complexidade.

## CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Os resultados obtidos no presente estudo permitem afirmar que os empregados desta empresa têm expectativas favoráveis à Avaliação de Desempenho e vêem o homem como um contribuinte social capaz de autocontrole, de autodireção, de auto-avaliação e dotado de potencialidades; entretanto, preocupam-se com as possíveis distorções de percepção dos avaliadores. Aspiram pela criação de um programa que vise, em primeiro lugar, o princípio de justiça e, em segundo, o desenvolvimento de maturidade do indivíduo, além de favorecer a espontaneidade e o diálogo entre avaliador e avaliado.

Diante das preocupações e exigências reveladas pelos respondentes, a Avaliação de Desempenho estruturada requer intenso e longo planejamento, tendo em vista o amadurecimento das políticas e estratégias operacionais, bem como a necessidade de difundir o programa, imprimindo-lhe transparência e credibilidade.

O planejamento, por sua vez, deverá ser precedido de estudos de campo, para identificar o clima e a cultura da organização, os interesses, percepções, valores, aspirações e preocupações dos empregados, a fim de estabelecer, com bases mais realistas, os objetivos de curto, médio e longo alcance. Esta distribuição temporal de objetivos visa atender, de um lado, às necessidades imediatas dos empregados e da organização e, de outro, viabilizar, gradativamente, as mudanças necessárias à organização para que a sua evolução se processe de forma equilibrada com as transformações sócio-político-culturais do ambiente.



A Avaliação de Desempenho deverá permitir o mais amplo envolvimento possível dos empregados, não só nessa primeira etapa — planejamento — mas em todas as fases do programa, uma vez que só através da participação de todos e da manutenção de expectativas elevadas e positivas a respeito do homem e do trabalho, será possível desenvolver nos subordinados o senso de responsabilidade, de cooperação e de comprometimento com os objetivos organizacionais. Como reafirmam os respondentes desta pesquisa, “o homem não é preguiçoso por natureza”, mas capaz de grandes realizações, se adequadamente motivado. Entretanto, o seu comportamento é extremamente influenciado pelo supervisor que, dependendo do estilo, poderá inibir ou estimular o seu desempenho.

Deve-se ressaltar, entretanto, que a eventual incompetência de gerentes ou supervisores impede-os de assumir um comportamento adequado de avaliador e, neste sentido, nenhum treinamento de poucas horas será suficiente para transformar maus gerentes em bons avaliadores. Este fato se torna mais relevante ainda, à medida que se constata que os respondentes desta pesquisa apontam os avaliadores como os principais responsáveis pelo destino da Avaliação de Desempenho.

Jamais se soube, principalmente na administração pública, que um chefe tenha sido dispensado por se mostrar incapaz de avaliar seus subordinados ou por práticas preconceituosas, parciais ou discriminatórias. Na realidade, os danos causados ao subordinado não tem sido objeto de reflexão nas organizações, uma vez

que a cultura brasileira, contaminada pelo conformismo e influenciada por fatores político-partidários tem contribuído para uma crescente degradação do nível de gerência.

Pesquisas realizadas por Souza (1978 e 1981), mostram que as relações paternalistas dominantes, como fruto da própria cultura, induzem os chefes a perpetuarem seus padrões de conduta, a serem fiéis e zelosos pelos objetivos de seus superiores para a manutenção do *status quo*. Tal comportamento compromete, certamente, a eficiência e a eficácia de muitos programas de Avaliação de Desempenho bem concebidos.

Alterar este quadro é o grande desafio da administração de recursos humanos. Uma alternativa de solução seria a ênfase no treinamento gerencial sistemático, amplo e irrestrito, visando a elevação da competência dos gerentes, chefes ou supervisores, cujo efeito se refletiria, também, no seu comportamento como avaliadores. Assim, a própria Avaliação de Desempenho se constituiria num instrumento de desencadeamento de mudanças e de melhoria da força de trabalho e da competência gerencial.

Finalmente, é conveniente ressaltar que, qualquer programa de Avaliação de Desempenho a ser proposto para uma organização de pesquisa deverá levar em conta estes aspectos culturais, a estrutura organizacional, sua complexidade e, principalmente, as subculturas que congrega (Xavier, 1984), cada uma com seus próprios valores, necessidades (motivos) e interesses.

### Abstract

The paper analysis the results of a research in a Northeastern enterprise whose employees were propitious to an evaluation fulfillment. Besides, it is discussed the principal causes to the opposition to an evaluation or to the implantation of any changing policy. One of the author's conclusions was the importance of a through planning before any evaluation fulfillment including an a priori field research to identify the culture and climate organization.

### Uniterms:

- evaluation fulfillment
- opposition to changing policy

### Referências Bibliográficas

AQUINO, C.P. *Avaliação de desempenho*. IDORT, jul./ago. 1979, p.11-6.

BERGAMINI, C.W. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. *Novo exame preocupado da avaliação de desempenho*.

*Revista de Administração*. USP, 18(2):5-11, abr./jun. 1983.

BORGES, F.C.M. *Avaliação de desempenho — vantagens e problemas*. *Rumos do Desenvolvimento*, 4(22):22-5, mar./abr. 1980.

JUCIUS, J. *Administração de*

*pessoal*. São Paulo, Saraiva, 1974.

KINDALL, A.F. & GATZA, J. *Programa positivo da avaliação de desempenho*. *Coleção Harvard de Administração*, São Paulo, Nova Cultural, 1986.

LIKERT, R. *Novos padrões de*

- administração. São Paulo, Pioneira, 1973.
- LIMA, S.M.V.; GUIMARÃES, T. de A. & HANNA, E.S. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus atores. *Revista de Administração*. São Paulo, USP, 21(2):10-20, abr./jun. 1986.
- LUCENA, M.D. da S. *Avaliação de desempenho — métodos e acompanhamento*. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MAIA, F. de A. & BUSSONS, J. *Avaliação de cargo e desempenho — uma nova metodologia*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- MCGREGOR, D. *Os aspectos humanos da empresa*. Lisboa, Clássica, 1960.
- NADLER, D.A.; HACKMAN, J. & LAWUER, E. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro, Campus, 1983.
- QUIRINO, T.R.; PEREIRA, W.C. de; RAMAGEM, S.P.; BRANDÃO, C. & MEDEIROS, H.M. *Proposta de revisão do sistema de avaliação de desempenho da EMBRAPA*. Brasília, EMBRAPA/DRH, 1981.
- RIBEIRO, A.S. Ainda uma vez com emoção. *Rumo do Desenvolvimento*, 11(61):23-4, 1986.
- SOUZA, E.L.P. de. Aspectos culturais da organização pública e suas conseqüências para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo, USP, 13(4):47-55, out./dez. 1978.
- . Considerações em torno de DO e cultura organizacional. *Revista de Administração*. São Paulo, USP, 16(3):8-15, jul./set. 1981.
- TIFFIN, J. *Psicologia industrial*. São Paulo, EPU, 1975.
- TOLEDO, F. de & MILIONI, B. *Dicionário de administração de recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- TOLEDO, F. de. *Administração de pessoal — desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 1981.
- WERTHER, JR, W.B. & DAVIS, K. *Administração de pessoal e recursos humanos*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- XAVIER, O.S. *Clima organizacional — um estudo comparativo em organizações de pesquisa agropecuária*. Porto Alegre, UFRGS, 1984 (Dissertação de Mestrado em Administração).

Recebido em novembro/87

#### ERRATA

A RAUSP publicou no Vol. 22(4) o artigo "Por que as empresas exportam? Crítica às teorias sobre o comportamento exportador" da Prof<sup>a</sup> Angela da Rocha e, por um lapso nosso, deixamos de mencionar seu co-autor Carl Christensen, professor visitante da COPPEAD/UFRJ.