

Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus autores*

Suzana Maria Valle Lima

Mestre em Psicologia pela Universidade de Brasília. Trabalha no Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA.

Tomás A. Guimarães

Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - SP. Trabalha no Departamento de Recursos Humanos da EMBRAPA.

Elenice Seixas Hanna

Mestrando em Psicologia pela Universidade de Brasília. Auxiliar de Ensino no Departamento de Psicologia da Universidade de Brasília.

* Os autores agradecem a participação e o esforço realizado pelas seguintes pessoas, para a realização do trabalho: Tércia Zavaglia Torres Ribeiro, Sílvia Lúcia Vale de Souza e Cláudio Brandão, na fase de aplicação dos questionários; Fernanda Amaral Pinheiro, na organização inicial dos dados para análise e H. Walkyria Correia Lima, na preparação dos originais.

INTRODUÇÃO

O processo de socialização ocupacional nas organizações modernas tende a ser tão mais formal e complexo à medida que aumenta o nível de complexidade destas organizações. A avaliação de desempenho de pessoal, enquanto mecanismo de administração de recursos humanos, tem sido utilizada por grande número de organizações, como meio de socialização de seus membros.

A partir da socialização como objetivo finalista e dentro de uma visão funcionalista da matéria, a literatura especializada indica uma pluralidade de usos para a avaliação de desempenho, que funcionaria como uma espécie de alavanca em relação às demais práticas e políticas de recursos humanos. Dentre outros, seus usos mais freqüentes são (Quirino et alli, 1981):

- *Promoção*: os empregados devem ser promovidos para posições da estrutura ocupacional em que, por um lado, possam desempenhar melhor as prescrições comportamentais dos seus cargos e, por outro, tenham oportunidade de desenvolver a plenitude de suas capacidades. A avaliação de desempenho pode ser um instrumento para determinar as potencialidades dos empregados a serem promovidos e substituir ou complementar outros critérios de promoção, inclusive o de antigüidade. Torna-se, neste contexto, um instrumento de desenvolvimento de recursos humanos.
- *Desligamento*: no outro extremo, a avaliação pode ser usada como base para o desligamento de empregados cujo desempenho seja considerado abaixo do aceitável pelos padrões da organização.
- *Transferências*: ainda no que se refere à adaptação entre o empregado e seu posto de trabalho, a avaliação de desempenho pode fornecer indicações de mudança do empregado de um para outro setor de trabalho.
- *Administração de Salários*: um dos princípios muitas vezes aplicado na administração de salários diz que a eficiência do empregado deve ser recompensada economicamente. A avaliação de desempenho é vista como uma técnica de medir o diferencial de eficiência, oferecendo, assim, uma base para que os salários possam ser, em parte, determinados levando em conta a eficiência e o desempenho decorrentes da iniciativa e do esforço do empregado.
- *Necessidades de Treinamento*: a avaliação de desempenho pode ser dirigida à identificação de áreas de conhecimento, de prescrições comportamentais ou de efetivo comportamento, em que haja deficiências a serem remediadas através do treinamento.
- *Validação do Plano de Cargos*: pelo exame das atividades desenvolvidas em cada cargo, pode-se usar a avaliação de desempenho para determinar necessidades de criação de novos cargos ou mudança de descrição dos existentes.
- *Validação do Processo de Seleção*: através da avaliação de desempenho, é possível identificar as falhas do processo de seleção, contanto que nela sejam avaliadas as mesmas características dos empregados que serviram como critério para escolha entre candidatos ao emprego, ou se, de outra maneira, houver uma explicitação teoricamente sólida das ligações entre tais características e o comportamento ou traços psicológicos medidos na avaliação. Evidentemente, a avaliação nada pode ensinar sobre os critérios de rejeição de candidatos a não ser atra-

vés de uma interpretação de dados pouco robusta, baseada na extrapolação.

- *Motivação*: os usos até aqui apontados para a avaliação de desempenho são exteriores ao empregado; realizam-se como ocorrências administrativo-organizacionais e não supõem que o empregado necessite tomar conhecimento direto da avaliação. Quando se trata de motivação, porém, os efeitos atribuídos à avaliação são de ordem cognitiva e incidem em primeiro lugar sobre o próprio avaliado. Supõe-se que a avaliação, ou algum processo nela baseado, provoca a melhoria da motivação do empregado e, como consequência comportamental, a posterior melhoria do desempenho.
- *Excelência*: em uma visão mais ampla, a avaliação de desempenho é concebida como parte de um contexto organizacional em que a organização cria contingências para levar seus empregados à excelência, tanto quanto ao desempenho no seu posto de trabalho, como quanto à persecução de uma carreira como características de mobilidade social vertical na organização.
- *Coesão Social na Organização*: a construção da coesão social na organização é visada tanto pela melhoria do trabalho em equipe entre chefes e subordinados, como pela melhor explicitação das atribuições e complementariedades dos papéis ocupacionais dos diversos empregados.

Uma outra corrente teórica presente na teoria organizacional, como a descrita por Pagés et alli (1979), encara a avaliação de desempenho, a exemplo das demais práticas de recursos humanos, como um mecanismo de manipulação e dominação, ou seja, por trás do objetivo aparente de socialização, teria a avaliação a finalidade de auxiliar no controle social dos empregados. Neste sentido, o seu papel é visto como um meio de abafar, na organização, as contradições entre classes e camadas sociais presentes nas estruturas das sociedades modernas, especialmente as organizadas sob o capitalismo, condições estas que se reproduzem nas estruturas organizacionais.

Dentro deste raciocínio, a lógica do desenvolvimento dos métodos e técnicas de se avaliar o desempenho de pessoal tem muito a ver com a ideologia da chamada Escola de Relações Humanas, que teria iniciado o processo de sofisticação das técnicas de manipulação da realidade organizacional como resposta ao surgimento de novas formas de organização dos trabalhadores e consequentes demandas por modificações nas relações de trabalho.

De qualquer sorte, estas diferenças teóricas quanto ao entendimento da avaliação de desempenho devem ser colocadas dentro de um espectro contínuo, sendo remotas as possibilidades de se encontrar, na prática, qualquer dos dois extremos. Vale dizer, por último, que o clima prevalescente na organização determina, em grande medida, os usos que são dados à avaliação de desempenho. Numa organização criativa, como é, por exemplo, o caso da EMBRAPA, este fator faz com que a avaliação de desempenho assuma determinados contornos bastante específicos e bastante diferentes dos padrões de outros tipos de organização.

A avaliação de desempenho implica numa interação complexa de fatores sociais, culturais, econômicos, ideológicos e psicológicos. A sua compreensão passa, necessariamente, pela identificação e entendimento destes fatores. Em termos do cotidiano de uma organização é importante verificar como a avaliação é percebida pelas partes envolvidas. Do lado dos empregados, ela pode ser um meio de for-

necer reforçadores por comportamento adequado (e punições, quando o comportamento não é o esperado). Pode ter ainda, como sugerem Mager & Pipe (1979), a função de identificar, como tarefa subsequente, as causas dos problemas de desempenho detectadas, e planejar alternativas de solução (tanto em termos de treinamento, como de colocar o empregado em funções mais adequadas à sua capacidade).

Do lado do empregado, a avaliação pode ser sentida como uma ameaça ao equilíbrio da organização (enquanto sistema dinâmico) e à sua própria segurança (Lucena, 1977). Neste caso, é bastante provável que o grupo de empregados gere mecanismos de contra-controle (Skinner, 1974) capazes de defendê-los do sistema de avaliação, o que terminaria por minar suas bases.

O papel do avaliador, neste contexto, como representante do empregador, é algo ambíguo, pelo fato de que este mesmo avaliador pertence ao grupo de empregados, que são as pessoas com quem convive diariamente (e que são, portanto, seus pares). Além disso, em algum ponto do processo, este mesmo avaliador exercerá o papel do avaliado.

Esta ambigüidade, difícil de manter em equilíbrio, pode ter as seguintes conseqüências: se o avaliador assume com maior intensidade seu papel de representante do empregador, pode interagir de modo inadequado com o avaliado, gerando grande insatisfação no grupo de empregados e tomando a avaliação um instrumento de pressão eternamente estendido sobre a cabeça de seu pessoal. Por outro lado, assumindo de modo mais intenso o papel do empregado, o avaliador corre o risco de realizar uma avaliação paternalista e não baseada no real desempenho do empregado.

A situação descrita acima (através do modo de encarar a avaliação, do ponto de vista do avaliado e do avaliador), é uma das possíveis (mas não a única) maneiras de perceber a avaliação de desempenho. Note-se, entretanto, que em organizações brasileiras é provavelmente a forma mais comum (Lucena, 1977). Segundo esta autora, o modo autoritário de encarar a avaliação seria um dos principais responsáveis pelo fracasso freqüente nos processos de implantação de sistemas de avaliação de desempenho.

A origem desta visão autoritária do processo (de avaliação) estaria na atitude dos dirigentes das empresas frente a este processo e ao próprio desempenho (Lucena, 1977). Neste caso, estão aqueles superiores que percebem o ser humano como naturalmente preguiçoso e incapaz de exercer corretamente seu papel se não houver um controle coercitivo de suas ações. Neste contexto, a avaliação de desempenho apresenta-se como poderoso instrumento para punir empregados que não se enquadrem no que, na visão de seu superior, deveria ser a sua função na empresa.

Argyris (1966) afirma que, quando a avaliação se dá segundo padrões convencionais típicos e psicológicos, o subordinado é controlado, dirigido, avaliado e recompensado pelo chefe; segundo este mesmo autor, é muito comum, em organizações formais, encontrar fatores como dependência, desconfiança, rivalidade e conformismo, que gerariam, frente à avaliação, uma reação que se caracteriza pela dependência do subordinado em relação ao superior, e a tudo que este e a empresa julgam importante. Num quadro como este, os verdadeiros interesses e potenciais do empregado ficariam reprimidos.

O quadro desenhado por Argyris é indesejável em qualquer organização de pesquisa, onde a criatividade dos empregados é elemento essencial. Uma situação como a des-

crita pelo autor pode criar obstáculos muito sérios para que a organização venha a alcançar seus objetivos.

Um outro autor (Dewes, 1980) aponta as seguintes dificuldades para a avaliação de desempenho: a) resistência de avaliadores e avaliados em assumirem seus papéis na avaliação; b) conflito (inevitável) entre os propósitos da avaliação de desempenho; c) natureza subjetiva da avaliação, permitindo que o avaliador a contamine com seus viesés de percepção. Neste sentido, fatores como perspectivas do avaliador em relação ao desempenho, freqüência de observação do desempenho e expectativas devido à prescrição de papéis (do avaliador e do avaliado), levariam diferentes avaliadores a emitirem julgamentos diversos sobre o mesmo empregado.

Além disso, a própria "forma" (em termos de metodologia que a avaliação assume) pode determinar problemas ou apoiar o seu sucesso. A metodologia, segundo vários autores (Lucena, 1977; Argyris, 1966; Dewes, 1980), pode ajudar a superar os problemas de resistência à avaliação, de dependência por ela criada ou de subjetividade do avaliador.

Grande parte dos obstáculos colocados ao sucesso de um sistema de avaliação de desempenho podem ter origem, portanto, na percepção que o empregado tem, em relação à própria avaliação (seus objetivos, metodologia, vantagens e desvantagens) e ao desempenho (e seus determinantes).

As variáveis percepção de empregados da Empresa quanto à avaliação em seus diversos aspectos e quanto ao desempenho profissional (isto é, a relação entre o indivíduo e o trabalho) foram os objetos de análise deste estudo, na tentativa de identificar dificuldades ou obstáculos a um sistema de avaliação, na empresa estudada.

Neste sentido, foram os seguintes os principais objetivos do presente trabalho:

- determinar, de modo geral, a percepção de empregados da EMBRAPA, quanto às variáveis citadas acima (processo de avaliação de desempenho e relação entre homem e trabalho);
- identificar a ocorrência de percepções diferentes quanto a estas variáveis, para grupos de respondentes que possuem alguma característica em comum (por exemplo, sexo, salário, idade, tempo de serviço na empresa, experiência anterior em avaliação, papel desempenhado em avaliação anterior, grau de instrução, grupo ocupacional etc.);
- identificar aspectos da avaliação de desempenho que devem ser considerados, ao se propor algum sistema com este objetivo.

MÉTODO

Amostra

As unidades organizacionais cujos empregados participaram da amostra foram escolhidas pelo critério de maximização da variância de suas características e minimização do número de unidades envolvidas. Isto equivale dizer que estas representavam os diversos tipos funcionais existentes na estrutura da Empresa (Centro de Pesquisa por região e por produtos, Serviços Especiais, Unidades de Administração e Coordenação e Unidades de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual); bem como regiões geográficas diferentes (Centro-Oeste, Norte, Nordeste, Sul, Sudeste).

Uma vez definidas as Unidades da organização que estariam envolvidas, iniciou-se a escolha aleatória dos empre-

gados destas Unidades, que constituíram a amostra, com nível de escolaridade igual ou superior a primeiro grau completo e que estivessem em efetivo exercício na época da aplicação da pesquisa. Determinou-se, para tanto, que de cada grupo ocupacional, em cada Unidade, seria retirado um total de indivíduos correspondente a 25% do grupo. Esta amostra está representada na Tabela a seguir.

Tabela 1 – Número total de respondentes por grupo ocupacional, segundo o tipo funcional e a região geográfica da Unidade de lotação.

Tipo Funcional	Região Geográfica	Número de Empregados			
		Grupo Ocupacional*			Total
		(1)	(2)	(3)	
1. Centro de Recursos	NE	14	11	12	37
2. Centro de Produto (1)	CO	10	4	8	22
3. Centro de Produto (2)	SU	11	14	8	33
4. Serviço Especial	SE	15	7	9	31
5. Unidade Estadual	NO	3	6	4	13
6. Unidade de Administração	CO	–	2	19	21
TOTAL		53	44	60	157

* 1 – Grupo Técnico Científico
2 – Grupo de Apoio à Pesquisa
3 – Grupo de Administração Geral

Os indivíduos que participaram da pesquisa caracterizavam-se, em sua maioria, como já tendo tido experiência em avaliação de desempenho (88%), e pertencerem ao grupo de empregados que exerceram o papel de avaliados, em uma situação de avaliação de desempenho (71%). Quanto ao nível de escolaridade, 48% dos indivíduos possuía nível médio completo e 52% tinha formação superior (graduação ou pós-graduação). Além disso, a maioria dos indivíduos pertencia ao sexo masculino (77%), com idade média de 34 anos e tempo médio de serviço, na organização, de 5,5 anos.

Instrumento e Procedimento

O questionário utilizado era constituído de 32 afirmações sobre avaliação de desempenho e sua metodologia e 8 sobre fatores humanos que possivelmente influenciam o desempenho humano no trabalho (Anexo 1). As 40 afirmações foram avaliadas pelos respondentes de acordo com uma escala de concordância tipo Likert, de 5 pontos.

O procedimento consistiu na aplicação do questionário acima descrito, simultaneamente, em cada Unidade, a todos os indivíduos sorteados.

As afirmativas que compunham o instrumento foram elaboradas a partir da definição de aspectos relevantes da avaliação (necessidade, finalidade, metodologia etc.), e fatores que influenciam o desempenho humano no trabalho (necessidade de supervisão, características das tarefas dos empregados etc.), seguida da validação semântica de seu conteúdo, realizada por pessoas externas à pesquisa.

Variáveis

Além das afirmativas do questionário acima descrito, foram levantadas, no próprio questionário e através de consulta a arquivos, as seguintes variáveis:

- da unidade de pesquisa a que pertence o respondente: região geográfica (Norte-Nordeste, Sul-Sudeste) e tamanho (população) da Unidade;
- do respondente: grupo ocupacional a que pertence (técnico-científico, de apoio à pesquisa ou de administração geral); papel que lhe seria reservado em um sistema de avaliação, conforme exerça (avaliador) ou não (avaliado) supervisão de recursos humanos; experiência anterior em avaliação de desempenho; tempo de serviço na empresa; salário; sexo; nível de escolaridade (nível médio, graduação completa ou pós-graduação completa) e idade do respondente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Percepção sobre Avaliação

Foram consideradas merecedoras de análise as afirmativas que indicavam concordância (média superior a 3,5) ou discordância (média inferior a 2,5). Das 32 afirmativas sobre avaliação de desempenho contidas no questionário, 20 delas ou 62,5% do total, atenderam a estas condições, sendo que nenhuma destas obteve um índice de respostas inferior a 98%. Houve uma tendência dos respondentes em concordar com as afirmativas positivas, e discordar daquelas que indicavam restrições ou conseqüências negativas decorrentes da avaliação de desempenho, como mostra a Tabela a seguir.

Segundo os dados desta Tabela, há uma grande concordância entre os respondentes, com relação aos seguintes aspectos da avaliação de desempenho:

- seus objetivos devem enfatizar, em primeiro lugar, a identificação de necessidades de treinamento e o aperfeiçoamento dos empregados. Em segundo lugar, a avaliação deve possibilitar um diálogo franco e aberto entre superiores e empregados, de modo que estes possam colocar, perante aqueles, suas opiniões. Por último a avaliação pode ser útil para identificar situações em que a revisão de salários seria aplicável;
- com relação à metodologia, a avaliação deve ser feita por um grupo de avaliadores que conheça o trabalho do avaliado incluindo-se neste grupo seu superior imediato. É também opinião dos respondentes que os avaliadores sejam treinados sobre como avaliar. Além disso, os formulários da avaliação devem ser construídos de modo a permitir uma discussão profunda, entre avaliadores e avaliados, durante o processo de avaliação; e
- seus resultados contribuem para que a empresa alcance seus objetivos, para que haja maior grau de justiça na organização e motivação dos empregados a aumentarem a eficiência no trabalho.

No entanto, apesar dos resultados acima, há também, entre os respondentes, um bom nível de concordância no sentido de que é possível a organização avaliar o desempenho de seus membros sem, necessariamente, valer-se dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

Ainda segundo os dados da Tabela 2, verifica-se que os respondentes discordam que a avaliação de desempenho:

- possua, como princípio filosófico, o objetivo de punir os

Tabela 2 – Indicadores de concordância em relação a afirmativas sobre avaliação de desempenho (AD)

AFIRMATIVA	Média	D.P.
A AD só é válida quando empregado é avaliado por um grupo de avaliadores que conhece seu trabalho.	4,43	0,94
A existência de um sistema de AD permite decisões mais justas da empresa com relação a seus empregados.	4,10	0,89
A AD é um meio válido para indicar necessidades de treinamento de pessoal.	4,09	0,86
A AD deve ser feita pelo superior imediato do empregado, porque este é quem mais conhece o trabalho de seus subordinados.	3,96	1,17
Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.	3,95	1,09
A AD é indispensável para o aperfeiçoamento dos empregados de uma empresa.	3,89	1,22
A AD interessa ao empregado, já que lhe permite colocar, perante seu superior, suas queixas, sugestões e aspirações.	3,85	0,93
Os resultados apontados pela AD contribuem para que a empresa alcance seus objetivos.	3,84	1,02
Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um empregado, independentemente de haver ou não AD.	3,83	1,16
Os formulários que guiam a AD devem permitir uma discussão profunda entre avaliador e avaliado, independentemente do tempo gasto para essa discussão.	3,76	1,19
A AD é um meio válido para indicar necessidades de revisões de salários.	3,73	1,15
A AD motiva os empregados a produzirem mais e melhor.	3,65	1,17
Um dos efeitos que ocorrem após uma AD é o desgaste no relacionamento entre avaliado e avaliador.	2,48	1,08
Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele dominará qualquer discussão com o avaliado sobre seu desempenho.	2,47	1,16
A Ad provoca um clima de competição negativo entre colegas de trabalho.	2,31	1,11
A época da AD é, para quem está sendo avaliado, um período de tensão que implica em redução da qualidade de seu trabalho.	2,26	1,11
Não gosto de ser avaliado.	2,12	0,96
A AD visa mais punir do que premiar os empregados.	1,92	0,97
O ato de avaliar o desempenho do empregado atrapalha o andamento normal de suas atividades.	1,92	0,85
A AD só pode ser utilizada para empregados que executam tarefas sem complexidade.	1,87	0,89

empregados, em contraposição ao seu uso para liberação de contingências positivas;

- seja restrita aos empregados que desempenham tarefas não complexas e que exista um vício de aplicação da avaliação no sentido de que o avaliador, pela sua própria posição hierárquica, direcionará, sempre, o processo de avaliação; e

- tenha como efeitos colaterais indesejáveis, o fato de atrapalhar o andamento normal do trabalho, de provocar um clima de tensão que implica em redução da eficiência, além de um clima de competição negativo entre colegas, e de desgaste no relacionamento avaliador-avaliado.

Não foi identificada também, a existência de um clima de aversão ao ato de avaliar, já que a maioria discordou da afirmativa de que não gosta de ser avaliado.

Desta forma, os resultados da Tabela 2 sugerem que o procedimento de avaliação de desempenho na EMBRAPA deve ser o mais aberto possível, realizado de forma grupal e num ambiente que permita ao empregado que está sendo avaliado, colocar perante seu superior, suas queixas, sugestões e aspirações. É uma indicação de que a avaliação de desempenho deve se constituir numa espécie de alavanca para estimular a reflexão e o diálogo entre empregados e supervisores, bem como aumentar o nível de interação entre grupos e setores da organização, o que parece estar de acordo com os pressupostos teóricos necessários à manutenção de um clima de estímulo à liberdade e à criatividade, necessário a uma organização de pesquisa.

Mantidas as condições acima descritas, tornam-se bastante lógicas as demais tendências observadas na Tabela 2, no sentido de que a existência de um melhor grau de justiça nas decisões da empresa com relação a seus empregados, inclusive nas indicações de treinamento de pessoal e de revisões de salários, bem como o aumento do nível de motivação dos empregados, podem estar associadas a uma determinada metodologia e procedimento adotados com relação a avaliação de desempenho.

Em síntese, os resultados sugerem que, ao invés de atrapalhar o andamento normal das atividades dos empregados, ou de provocar tensão ou conflito entre eles, o ato de avaliar o desempenho se constitui em um momento propício para o diálogo. A avaliação pode ser aplicada a todo o pessoal e não somente para os que desenvolvem tarefas mecânicas e padronizadas, ou sem complexidade. Neste particular, se a opinião dos respondentes fosse diferente, a avaliação poderia se apresentar como uma prática sectarista e que estimularia os conflitos negativos entre grupos, categorias profissionais e camadas hierárquicas dentro da organização.

Relação entre a percepção sobre avaliação e variáveis que caracterizam o grupo de respondentes:

Na tentativa de se identificar que características dos respondentes poderiam influir em sua percepção sobre avaliação de desempenho, foi realizada uma análise de correlação, entre os *scores* atribuídos a cada uma das afirmativas selecionadas, e as seguintes variáveis: salário, idade e tempo de serviço do respondente na Empresa e tamanho da sua unidade de lotação. Nenhuma destas variáveis apresentou correlação significativa com os *scores* atribuídos às afirmativas sobre avaliação de desempenho.

Além disso, foram realizadas análises de variância, seguidas do teste de Duncan de diferenças entre médias, para identificar o efeito das variáveis, nível de instrução do empregado e grupo ocupacional a que pertence na organização (grupo técnico-científico, de apoio à pesquisa ou administração geral), sobre a percepção quanto à avaliação de desempenho.

Esta análise mostrou que, ao nível de $P \leq 0.05$, os participantes com graduação completa acreditam mais, do que aqueles com nível médio ou aqueles com pós-graduação (nesta ordem), que a avaliação de desempenho possa se constituir em uma oportunidade para que o empregado esclareça suas opiniões e anseios frente à organização. Mostrou ainda que respondentes com nível médio concordam mais que os pós-graduados que o avaliador deva ser treinado para avaliar de forma correta. Concordam mais com esta afirmativa, também, os indivíduos pertencentes ao grupo de apoio à pesquisa, seguidos pelos do grupo administração geral e por aqueles do grupo técnico-científico. Estes últimos diferem significativamente dos demais nesta opinião.

Finalmente, os respondentes de nível médio concordam mais do que os pós-graduados que a avaliação deva ser feita pelo superior imediato do empregado.

Foram ainda realizados testes *t* para a diferença entre médias de *scores* conforme a experiência anterior com avaliação de desempenho, o papel desempenhado anteriormente em avaliação de desempenho (como avaliador ou como avaliado), a região geográfica da unidade de pesquisa e o sexo do respondente, os quais demonstram que, significativamente (ao nível de $P \leq 0.05$):

- os respondentes que já desempenharam o papel de avaliadores são mais favoráveis, do que os avaliados, à idéia de que a avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de treinamento;
- os participantes que já haviam tido alguma experiência anterior com avaliação de desempenho discordam menos (média = 1.95) que os outros (média = 1.61) que a avaliação atrapalha o andamento normal das atividades do empregado; e
- participantes de unidades da região Norte-Nordeste concordam mais do que participantes de outras regiões que a validade da avaliação depende de que o empregado seja avaliado por um grupo de avaliadores que conheça seu trabalho; que o avaliador necessita ser treinado e que os resultados da avaliação contribuem para que a empresa alcance seus objetivos.

Relações existentes entre as afirmativas sobre avaliação de desempenho

A seguir são apresentadas as correlações significativas ($P \leq 0.05$), existentes entre afirmativas sobre avaliação de desempenho. Somente foram consideradas, para análise, as correlações com valores de $r \geq 0.40$.

- os respondentes que acreditam que a avaliação é um meio válido para indicar necessidades de revisões de salários acreditam também que a avaliação de desempenho visa mais punir do que premiar os empregados ($r=0.40$);
- aqueles que concordam com a idéia de que o avaliador poderá se sentir constrangido ao ter que avaliar um companheiro de trabalho são os que admitem que o superior imediato tende a ser complacente com a avaliação de seus supervisionados ($r=0.40$);
- os que acreditam que a avaliação contribui para que a organização alcance seus objetivos compartilham também a crença de que a avaliação permite que a organização tome decisões mais justas, quanto a seus empregados ($r=0.44$) e serve para controlá-los melhor ($r=0.40$);
- os respondentes que acham que a época da avaliação gera ansiedade e conseqüente redução da qualidade do traba-

lho do avaliado, acreditam também que outras conseqüências da avaliação são o desgaste no relacionamento entre avaliador e avaliado ($r=0.42$) e a ocorrência de um clima de competição negativo entre os colegas de trabalho ($r=0.40$);

- os respondentes que não gostam de ser avaliados são também aqueles que não gostam de avaliar outras pessoas ($r=0.45$).

As correlações descritas acima evidenciam uma grande consistência entre as opiniões dos respondentes e dão apoio à validade interna do instrumento utilizado na pesquisa.

A Percepção sobre a Relação Homem-Trabalho

Com relação às oito afirmativas referentes à relação homem-trabalho, foi usado o mesmo critério de seleção descrito anteriormente, isto é, somente foram consideradas aquelas que obtiveram média superior a 3,5 (concordância) ou inferior a 2,5 (discordância). Também neste caso todas as afirmativas obtiveram índice de resposta igual ou superior a 98%. Por este critério, permaneceram, para análise, as cinco afirmativas apresentadas, ao lado das respectivas médias e desvios-padrão, na seguinte tabela, que representam 62,5% do total.

Tabela 3 – Indicadores de concordância de percepção sobre a relação homem-trabalho.

AFIRMATIVA	Média	Desvio Padrão
Os objetivos do empregado geralmente são opostos aos da empresa.	1,88	0,85
Para trabalhar bem, todo empregado precisa ser constantemente supervisionado.	1,97	0,89
O ser humano é preguiçoso por natureza.	1,70	0,97
A maior recompensa, para o empregado, pode ser seu próprio trabalho.	3,93	1,00
As pessoas possuem um potencial intelectual que só depende de condições apropriadas para se desenvolver.	4,26	0,87

Como se pode ver na Tabela 3, os empregados ouvidos discordam que o homem seja preguiçoso por natureza, ou que precise ser constantemente supervisionado para trabalhar bem. Discordam ainda de que haja conflito, de modo geral, entre os objetivos do empregado e os da empresa.

Além disso, há grande concordância, no grupo ouvido, quanto ao valor do trabalho como recompensa para o empregado e quanto à potencialidade intelectual das pessoas, desde que fornecidas as condições necessárias ao desenvolvimento dessa potencialidade.

Estas opiniões indicam que existem uma atitude altamente positiva, em relação ao trabalho, por parte dos empregados ouvidos; indica ainda que este grupo se caracteriza por uma crença em valores humanistas, quanto às potencialidades do ser humano, o que implica numa adequação, deste grupo, a um estilo gerencial mais democrático e participativo.

As opiniões quanto à necessidade de supervisão, à convergência de objetivos, entre empregados e empresa, e ao valor de recompensa do trabalho mostram também que, de modo geral, este é um grupo de pessoas que se adapta perfeitamente às necessidades que tem uma empresa, em particular uma empresa de pesquisa, no que se refere a uma equipe com elevada motivação pelo seu trabalho. O espírito de independência e iniciativa que também se pode inferir destas opiniões é resultante, provavelmente, de características peculiares às organizações deste tipo, onde predominam as relações informais, não-hierarquizadas e onde a “supervisão” no caso do grupo técnico-científico, fica diluída na equipe de trabalho.

Para as afirmativas referentes à relação homem-trabalho, foram também realizados testes *t* para a diferença entre médias, conforme o papel desempenhado pelo respondente em avaliação de desempenho (avaliador ou avaliado), sua experiência (ou in experiência) em avaliação, seu sexo e a região geográfica da sua unidade organizacional. Esta análise demonstrou que os respondentes da região Norte-Nordeste concordam significativamente mais (ao nível de $P \leq 0.05$) que os da região Centro-Sul, com a assertiva de que todo empregado necessita de supervisão constante para desenvolver um bom trabalho.

Foram também executadas análises de variâncias, seguidas de testes de Duncan, de diferenças entre médias, para verificar o efeito do grupo ocupacional e do nível instrucional (médio, graduado ou pós-graduado) do respondente, sobre a sua concordância com os itens referentes à relação homem-trabalho. Os resultados encontrados indicam que existem diferenças significativas (ao nível de $P \leq 0.05$) entre os respondentes de nível médio e os demais, no que se refere ao valor da recompensa de que se reveste o próprio trabalho. Os respondentes de nível médio concordam mais do que os outros participantes com esta crença.

Este último resultado, em certa medida, contradiz pressupostos das teorias organizacionais e psicológicas sobre motivação e satisfação no trabalho, que afirmam que quanto mais elevados o padrão cultural e a posição do indivíduo na organização, maior seria o valor do seu próprio trabalho como fator de recompensa. No entanto, este achado não deve ser generalizado para outras situações, à medida que pode ser o reflexo de um momento social muito particular do país, determinado pelo achatamento dos salários mais elevados, ocorrido nos últimos anos.

Os resultados e seus limites

Os resultados acima descritos indicam que, para este grupo de respondentes, a avaliação de desempenho é tida como uma situação positiva de diálogo entre empregado e empregador, desde que mantidas certas condições no que respeita aos seus princípios filosóficos, objetivos e metodologia de aplicação.

Além disso, no que se refere ao relacionamento indivíduo-trabalho, os dados obtidos indicam que uma administração democrática, que enfatizasse a participação dos empregados, seria o estilo gerencial mais indicado.

Alguns limites para a generalização destes resultados devem ser colocados. Em primeiro lugar, não se pode garantir que a percepção do grupo de respondentes representa a opinião do universo de empregados da organização, embora sua validade interna tenha recebido amplo suporte, pela

coerência de atitudes encontrada frente à avaliação de desempenho e frente à relação homem-trabalho. A amostra apresenta características específicas, que exigem cuidados na generalização dos resultados.

Em segundo lugar, deve-se levar em conta que as opiniões expressas pelos respondentes podem ter sido determinadas por um momento organizacional, com características próprias, e por esta razão podem estar sujeitas a alterações ao longo do processo de maturação e desenvolvimento organizacionais.

Em terceiro, estes resultados são típicos da organização pesquisada, não sendo, portanto, necessariamente válidos para outras organizações de pesquisa ou para outros tipos de organização.

Uma maneira de tentar superar os limites acima e obter apoio para a validade externa dos resultados poderia ser a reaplicação desta pesquisa com outros grupos de respondentes da mesma e de outras organizações, utilizando-se o instrumento padrão desenvolvido para o presente estudo.

No item seguinte, é feita uma análise da experiência de avaliação de desempenho na empresa de pesquisa em questão, tentando-se relacioná-la aos resultados acima descritos.

A experiência de avaliação de desempenho na EMBRAPA

Embora seja uma organização de pesquisa e que, devido a este fato, deve possuir um clima e uma cultura organizacionais que privilegiem a liberdade e a participação como mecanismos para estimular a criatividade, na EMBRAPA a avaliação de desempenho foi criada “por decreto”, juntamente com seus estatutos sociais. Neste sentido, muito mais pela necessidade de se atender uma exigência jurídico-formal do que para atender uma conjuntura organizacional, foi implantado, em 1976, seu primeiro sistema de avaliação de desempenho de pessoal, que vigorou até 1979.

Esta primeira experiência recebeu críticas (Quirino et alii, 1981) similares às encontradas na maior parte da literatura sobre o assunto, e que são as seguintes: a) quanto aos seus propósitos: o sistema era entendido como estreitamente vinculado ao sistema de promoções da empresa (e esta percepção era reforçada pelos escalões intermediários); além disto, não estava prevista nenhuma ação no que se refere a desempenhos fracos; b) quanto à validade da avaliação como instrumento de medida: o sistema permitia que fosse freqüente a interferência de sentimentos pessoais e de subjetividade, na avaliação, além de não estarem claros os seus parâmetros (desempenho ou capacidade), e sobre o que a Empresa esperava de seus empregados; c) quanto aos procedimentos utilizados: um dos pontos essenciais do sistema, o diálogo entre avaliador e avaliado, não vinha sendo realizado; além disso, os conceitos e procedimentos utilizados pelos avaliadores não estavam sendo aplicados de modo uniforme e sistemático.

Na tentativa de minimizar estes efeitos colaterais indesejáveis da avaliação de desempenho, as seguintes medidas foram propostas para um segundo sistema de avaliação:

Quanto aos propósitos:

- a avaliação de desempenho deveria buscar primordialmente a criação de contingências para levar os empregados à excelência, tanto no seu posto atual como em sua carreira; para isso, deveriam ser enfatizados os aspectos de motivação, de coesão social e de administração de sa-

lários que pudessem ser atribuídos ao sistema de avaliação;

- a carreira do avaliado e suas melhores capacidades seriam consideradas como referências centrais do processo;
- haveria ênfase na melhoria do desempenho e dissociação entre o processo de avaliação e o de reforço da socialização ocupacional.

Quanto à metodologia:

- a avaliação deveria se basear em uma interação democrática entre avaliador e avaliado;
- deveria ser usada de ancoragem comportamental referente aos aspectos positivos do desempenho;
- deveria ser feito um treinamento de avaliadores e criadas expectativas comportamentais quanto a cada cargo (Qui-rino et alli, 1981). A maioria destas medidas têm sido preconizadas, com maior ou menor ênfase, por diversos autores (Lucena, 1977; Argyris, 1966; Dewes, 1980).

Com base nas premissas acima, foi implantado um segundo sistema de avaliação de desempenho na Empresa, aplicado no período que vai do final do ano de 1982 até dezembro de 1984. A fim de complementar o processo de mudança de atitudes que se pretendia e como forma de se evitar reações negativas ao novo método, até mesmo a terminologia foi modificada, à medida que se atribuiu ao novo método um título e uma roupagem de “acompanhamento de desempenho” e não mais de avaliação. Ao contrário do seu antecessor, este segundo método não pretendia e não oferecia condições para se chegar a resultados finais de julgamento sobre o desempenho do empregado, seja em termos numéricos ou conceituais. A sua lógica se baseava em dois momentos. O primeiro deles, destinado a auto-avaliação feita pelo empregado e avaliação feita pelo respectivo supervisor. O segundo momento previa o diálogo e reflexão entre ambos para que, após as colocações das partes, se pudesse fixar compromissos de melhoria de desempenho e um planejamento de atividades da parte do empregado, e de fortalecimento ocupacional da parte da Empresa, para um período seguinte.

Como se pode observar, este sistema refletia alguns dos aspectos que foram considerados pelos respondentes da pesquisa como desejáveis na avaliação de desempenho. Era um sistema positivo, não vinculado a punições ou recompensas financeiras, que implicava em uma análise de empregador e empregado sobre o desempenho deste último. Apesar disso, este método foi desativado em dezembro de 1984 porque também apresentou problemas.

A literatura especializada, apesar das divergências tanto conceituais como operacionais apresentadas (ver Lucena, 1977; McCornick & Tiffin, 1977; Toledo, 1981; Plachy, 1983; Yager, 1981; Kinlaw, 1984; e Fombrun & Laud, 1983) enfatiza fatores importantes para a criação e implantação de sistemas de avaliação de desempenho adequados a cada organização, objetivo e clientela, a fim de evitar os problemas aos quais qualquer sistema está predisposto. Uma análise das causas de insucessos dos sistemas já implantados na Empresa inclui vários dos fatores abordados na literatura.

A primeira é mais importante fonte de problemas reside na contradição existente entre os princípios com que os sistemas de avaliação foram elaborados e a prática de sua aplicação. Assim, por exemplo, nos dois sistemas utilizados na organização estudada, embora os critérios e a metodologia de avaliação devessem ser esclarecidos, em tese, para todos os participantes do processo, avaliadores ou avaliados,

não raro os primeiros omitiam/negavam esta informação aos segundos. Além disso, o primeiro sistema foi utilizado por alguns avaliadores como um instrumento de punição e controle de seus subordinados.

Um segundo problema que ocorreu nos dois sistemas de avaliação praticados na organização estudada, foi a ausência da relação entre estes, o planejamento de atividades individuais e, em alguns casos, o elenco de atribuições dos papéis ocupacionais. Estas definições garantiriam, em parte, uniformidade na aplicação da avaliação de desempenho.

Entretanto, é próprio de organizações de pesquisa haver um baixo nível de formalização do planejamento individual e dos papéis ocupacionais a serem desempenhados por alguns de seus membros. Este fato faz com que seja difícil basear a avaliação de desempenho nestas prescrições. Por outro lado, seria questionável a decisão de se aumentar este nível de formalização apenas para garantir o êxito da avaliação, à medida que este caminho conduziria a organização a aproximar-se de um sistema burocrático tradicional, do qual deveria, como sugerem Guimarães & Durães (1984), mais se distanciar.

Outro aspecto que contribui para o fracasso da avaliação de desempenho, diz respeito aos seus objetivos ou aplicações. Butler e Yorks (1984) esclarecem que a ausência de relação entre a avaliação de desempenho com outros sistemas de recursos humanos, e/ou sua existência como um evento anual isolado, são razões que frequentemente levam a avaliação ao fracasso.

Esta ausência de relação foi uma das características do segundo sistema implantado na EMBRAPA. Foram criados os instrumentos, mas não a necessidade de sua utilização. Não havia nenhum retorno, em termos de informação ou medidas administrativas, como consequência para o ato de avaliação. O que ocorria, portanto, consistia tão somente em paralisar-se, anualmente, as atividades do empregado para o preenchimento de mais um formulário.

Para que exista a relação entre a avaliação de desempenho e as demais funções de recursos humanos, no entanto, é necessário que se entenda que ela só se viabiliza se todas as funções de recursos humanos atuarem como partes de um sistema, no qual existe uma relação de interdependência entre estas partes. Neste contexto, a finalidade de avaliação é a de alimentar de informações as outras funções de recursos humanos. Estas, no entanto, como partes de um sistema não podem funcionar de modo independente das informações da primeira, como aconteceu na organização pesquisada.

Para que estas funções sejam exercidas como partes integrantes de um sistema, por outro lado, é preciso que a elaboração e o aperfeiçoamento contínuo de qualquer metodologia de avaliação de desempenho leve em conta as necessidades de informação que serão requeridas pelas demais funções de recursos humanos. Deste modo, estas podem deixar a cargo da avaliação o levantamento de alguns dados essenciais às suas atividades e podem aperfeiçoar a avaliação à medida que, para sua própria eficiência, são as maiores interessadas na otimização de coleta de dados e na análise dos resultados obtidos.

Ressalte-se que a não existência de subsistemas interdependentes é fatal para a avaliação de desempenho. No entanto, se a avaliação de desempenho necessita, para sua sobrevivência, estar integrada às demais funções de recursos humanos, a recíproca não é verdadeira, isto é, estas podem

ser desenvolvidas sem a existência daquela. Nesta situação, a avaliação perde o sentido e a função, seja para os empregados, seja para a empresa.

Uma quarta fonte de problemas relaciona-se a uma premissa que, por vezes, está por trás de sistemas de avaliação de desempenho. Esta premissa implica em centrar a causa de problemas de desempenho no indivíduo, deixando em segundo plano outros fatores que podem influenciar ou determinar este desempenho, tais como a interação do grupo de trabalho com o indivíduo, as características estruturais e de estilo gerencial em sua organização e mesmo as condições materiais que são essenciais à ocorrência de um dado comportamento.

Como conseqüência, o empregado pode passar a ser réu, em um sistema de avaliação tradicional, e vir a utilizar, por isso, até mesmo com a colaboração de outros participantes do processo, mecanismos de defesa que terminam por contaminar e destruir as bases da avaliação de desempenho.

A utilização de metodologia de coleta e análise de dados adequados aos objetivos propostos é outro problema a ser abordado.

Quanto à coleta de dados, a literatura afirma que o sucesso de um sistema está intimamente ligado à escolha adequada do tipo ou dos tipos de instrumentos a utilizar, sendo esta escolha dependente dos objetivos pretendidos (Bergamini, 1979). No caso da organização estudada, os dois instrumentos receberam críticas por conter termos utilizados de maneira não-uniforme pelos avaliadores, como apontam os relatórios internos feitos em 1984 sobre o sistema.

Quanto à análise de dados, especificamente, o instrumento, no segundo sistema, era constituído de perguntas abertas, que implicavam em interpretações na fase de categorização das respostas, o que exigiria análises individuais para evitar vieses nos resultados. No entanto, isto só teria sentido caso não houvesse centralização das informações e os resultados, em nível global, fossem desnecessários.

A ausência de treinamento em avaliação de desempenho também merece ênfase, pois é através dele que muitas dúvidas são resolvidas e a subjetividade é minimizada. O treinamento é importante não apenas para os supervisores (ou avaliadores) que possuem maior poder de decisão na empresa, mas para todos os que participam da avaliação (Kinlaw, 1984).

Os maiores críticos dos problemas apontados acima foram exatamente as pessoas que participavam do processo de avaliação (avaliadores e avaliados). Não raras vezes as incoerências percebidas geravam revolta e recusa de participação, com conseqüente prejuízo para o sistema.

Por outro lado, também não foram raras as oportunidades em que as críticas se transformaram em sugestões para o aperfeiçoamento do sistema, o que reforça, por via indireta, a idéia de que a comunidade de empregados da organização estudada coloca-se de modo extremamente favorável a uma situação como a que é permitida pela avaliação e, de certo modo, está mesmo ansiosa para que isto possa ser viabilizado e aperfeiçoado no menor tempo possível.

CONCLUSÃO

A partir da experiência descrita acima, e considerando-se a realidade da empresa de pesquisa estudada (sem a

pretensão de estender as reflexões que se vai fazer a seguir a outras organizações), podem ser tiradas as seguintes conclusões e conseqüentes recomendações, a respeito de avaliação de desempenho de pessoal:

- um dos fatores essenciais ao sucesso de qualquer sistema de avaliação de desempenho consiste no comprometimento e no envolvimento dos membros da organização em geral nas várias etapas do processo de avaliação, desde a sua formulação até a sua aplicação e acompanhamento. Este envolvimento garantiria a coerência entre os princípios filosóficos da avaliação de desempenho e a sua práxis e tornaria possível a uniformização dos procedimentos do sistema, além de possibilitar que o mesmo seja aperfeiçoado pelos seus próprios usuários. Algumas ações podem ser sugeridas para conseguir este comprometimento. A primeira consiste em garantir-se que exista clima, na organização, para a avaliação de desempenho. A presente pesquisa é justamente uma tentativa de verificar isso. Outras ações poderiam ser a discussão ampla e irrestrita, para formulação do sistema e seu aperfeiçoamento, seguida de treinamento intensivo e geral sobre seus procedimentos;
- deve haver uma estreita interdependência entre a avaliação de desempenho e as demais funções de recursos humanos, sob pena de tornar sem sentido a função avaliação. Para tanto, é necessário que a elaboração e o aperfeiçoamento da avaliação de desempenho, como já foi dito, tenha as demais funções de recursos humanos como co-responsáveis;
- o comportamento humano é multideterminado e por esta razão, deve-se estender o foco central do processo de avaliação para fora do indivíduo, buscando-se identificar, na organização, a gama de variáveis que podem contribuir para o fracasso ou sucesso de um grupo de indivíduos ou mesmo de um segmento funcional, dentro da organização. Pela mesma razão, deve-se evitar o simplismo de rotular um empregado com uma nota ou conceito, o que não reflete adequadamente a complexidade do comportamento individual.

ANEXO 1

Prezado(a) Senhor(a),

A EMBRAPA deseja conhecer a opinião de seus empregados a respeito da avaliação de desempenho e de fatores que influenciam o desempenho humano no trabalho.

Para isso, necessita de sua colaboração no sentido de preencher o questionário em anexo. As respostas devem refletir sua opinião pessoal. Elas serão mantidas em *sigilo* e só serão utilizadas em pesquisa sobre o assunto.

Leia atentamente as instruções antes de começar a responder o questionário. Inicialmente, forneça as informações solicitadas no quadro abaixo:

Nome:	Matrícula:
Exerce atualmente função de supervisão. Mesmo que não seja designado oficialmente para isto? Sim <input type="checkbox"/>	Qual: <input type="checkbox"/>
	Não <input type="checkbox"/>
Dentre as situações abaixo, assinale aquelas que melhor refletem a sua participação em avaliação de desempenho.	
Nunca participei <input type="checkbox"/>	
Participei na EMBRAPA	→ Como avaliador <input type="checkbox"/>
	→ Como avaliado <input type="checkbox"/>
Participei em outra organização	→ Como avaliador <input type="checkbox"/>
	→ Como avaliado <input type="checkbox"/>

Instruções para Preenchimento

A seguir, são apresentadas várias afirmativas sobre avaliação de desempenho e sobre o desempenho humano no trabalho. Sua tarefa consiste em analisar cada uma delas e registrar, ao lado, o quanto você concorda ou discorda da afirmativa.

Dê sua opinião seguindo a seguinte convenção:

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

Coloque, no quadrado ao lado de cada afirmativa, o número que melhor representa a sua opinião a respeito da mesma, conforme a convenção acima.

Exemplo:

Os dados levantados por um sistema de avaliação de desempenho podem basear, com toda certeza, qualquer decisão sobre os empregados de uma empresa.

No exemplo acima, o número cinco colocado no quadrado ao lado da afirmativa, indica que a pessoa que está respondendo ao questionário *concorda totalmente* com a mesma.

Parte "A"

Afirmativas sobre Avaliação de Desempenho

1. É difícil avaliar o desempenho de técnicos especializados, já que suas atribuições e responsabilidades funcionais caracterizam-se por serem complexas.
2. A avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de revisões de salários.
3. A avaliação de desempenho é indispensável para o aperfeiçoamento dos empregados de uma empresa.
4. A avaliação de desempenho só é válida quando o empregado é avaliado por um grupo de avaliadores que conheça o seu trabalho.
5. O avaliador, sendo um companheiro de trabalho do avaliado, sempre se sentirá constrangido ao ter que julgá-lo.
6. A existência de um sistema de avaliação de desempenho permite decisões mais justas da empresa, com relação a seus empregados.
7. A avaliação de desempenho deve ser feita pelo superior imediato do empregado, porque este é quem mais conhece o trabalho de seus subordinados.
8. A avaliação de desempenho serve para a empresa controlar melhor seus empregados.
9. A avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de transferência de pessoal.
10. Os formulários que guiam a avaliação devem permitir uma discussão profunda entre avaliador e avaliado, independentemente do tempo gasto para esta discussão.
11. A avaliação de desempenho interessa à empresa porque permite planejar atividades para o empregado cumprir num período seguinte.

12. Pela própria posição hierárquica do avaliador, ele dominará qualquer discussão com o avaliado sobre o seu desempenho.
13. A avaliação de desempenho é um meio indispensável para que se consiga saber quais são os bons empregados de uma empresa.
14. A avaliação de desempenho é um meio válido para indicar necessidades de treinamento de pessoal.
15. A avaliação de desempenho motiva os empregados a produzirem mais e melhor.
16. O ato de avaliar o desempenho do empregado atrapalha o andamento normal de suas atividades.
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.
18. A avaliação de desempenho visa mais punir do que premiar os empregados.
19. Pode-se avaliar a qualidade do trabalho de um empregado, independentemente de haver ou não avaliação de desempenho.
20. A época da avaliação de desempenho é, para quem está sendo avaliado, um período de tensão que implica em redução da qualidade de seu trabalho.
21. Um dos efeitos que ocorrem após uma avaliação de desempenho é o desgaste no relacionamento entre avaliado e avaliador.
22. A avaliação de desempenho interessa ao empregado, já que lhe permite colocar, perante seu superior, suas queixas, sugestões e aspirações.
23. A avaliação de desempenho só pode ser utilizada para empregados que executam tarefas sem complexidade.
24. Não gosto de avaliar outras pessoas.
25. Para avaliar de forma correta, o avaliador necessita ser treinado sobre como avaliar seus subordinados.
26. O superior imediato tende a ser mais generoso com a avaliação dos subordinados que lhe estão mais próximos.
27. Os resultados apontados pela avaliação de desempenho contribuem para que a empresa alcance seus objetivos.
28. Em uma empresa do porte da EMBRAPA é impossível conseguir aplicar a avaliação de desempenho da mesma forma, para todos os empregados.
29. Comparar seu próprio desempenho com o de outros empregados, é uma saudável consequência de um sistema de avaliação de desempenho.
30. Os resultados da avaliação de desempenho devem ser usados apenas para decisões administrativas relacionadas ao aperfeiçoamento dos empregados.
31. A avaliação de desempenho provoca um clima de competição negativo entre os colegas de trabalho.
32. Não gosto de ser avaliado.

Parte "B"

Afirmativas sobre Fatores que Influenciam o Desempenho Humano no Trabalho

1. Os objetivos do empregado geralmente são opostos aos da empresa.
2. Para trabalhar bem, todo empregado precisa ser constantemente supervisionado.

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.
4. A maior recompensa, para o empregado, pode ser seu próprio trabalho.
5. O ser humano é, por natureza, resistente a mudanças, em benefício da segurança pessoal.

6. O ser humano é preguiçoso por natureza.
7. O homem é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.
8. As pessoas possuem um potencial intelectual que só depende de condições apropriadas para se desenvolver.

BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C.A. – *Integração Individual-Organização*. São Paulo, Atlas, 1975.

BERGAMINI, C.W. – *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, Atlas, 3ª edição, 1984.

BUTLER, R.J. & YORKS, L. – A new appraisal system as organizational change: GE's task force approach. *Personnel Journal*, January-February, 31-42, 1984.

DEWES, F. – *Avaliação de desempenho: efeitos do formato da escala, do avaliador e da dimensão do desempenho sobre o erro da leniência e halo*. Tese de mestrado não publicada, Universidade de Brasília, 1980.

FOMBRUN, C.J. & LAUD, R.L. – Strategic issues in performance appraisal: theory and practice. *Personnel Journal*, November-December, 23-31, 1983.

GUIMARÃES, T.A. & DURÃES, F.O.M. – Administração da Pesquisa Agropecuária: Reflexões sobre um Centro Nacional de Pesquisa da EMBRAPA. In *Anais do IX Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciência e Tecnologia*. São Paulo, PACTo/IA/FEA/USP, 1984.

KINLAW, D. – Performance-appraisal training: obstacles and opportunities. *Training*, January, 43-53, 1984.

LUCENA, M.D.S. – *Avaliação de desempenho*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MAGER, R.M. & PIPE, P. – *Análise de Problemas de Desempenho*. Porto Alegre, Globo, 1979.

McCORMICK, E.T. & TIFFIN, T. – *Psicologia industrial*. São Paulo, EPU, Vol. 1, 1977.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D.

– *L'emprise de l'organisation*. Paris, Presses Universitaires de France, 1979.

PLACHY, R.J. – Appraisal scales that measure performance outcomes and job results. *Personnel*, May-June, 57-65, 1983.

QUIRINO, T.R.; RAMAGEM, S.P.; BRANDÃO, C. & MEDEIROS, H.M. – *Proposta de revisão do atual sistema de avaliação de desempenho da EMBRAPA*. Brasília, EMBRAPA – DRH, 1981.

SKINNER, B.F. – *Ciência e Comportamento Humano*. São Paulo, Edart – São Paulo Livraria Editora Ltda., 2ª edição, 1974.

TOLEDO, F. – *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo, Atlas, 6ª edição, 1981.

YAGER, E. – A critique of performance appraisal systems. *Personnel Journal*, February, 129-133, 1981.