

Paulo Vinicius Nogueira Martins

**PRÁTICAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
HUMANO UTILIZADAS EM INDÚSTRIAS COM
PLANTAS EM TAUBATÉ**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado – ECA da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Recursos Socioprodutivos.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro

Taubaté – SP

2004

PAULO VINICIUS NOGUEIRA MARTINS

PRÁTICAS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO UTILIZADAS
EM INDÚSTRIAS COM PLANTAS EM TAUBATÉ

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: 23 de fevereiro de 2005

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro

Assinatura _____

Prof. Dr. José Rubens de Camargo

Assinatura _____

Prof. Dr. Paulo Tadeu de Melo Lourenção

Assinatura _____

Dedico este trabalho ao meu pai,
Aparecido, por tudo que me ensinou,
da forma ideal: o exemplo.

AGRADECIMENTOS

À Profa. Dra. Maria Júlia Ferreira Xavier Ribeiro, pelas aulas de paciência e assertividade, além do conhecimento, na orientação deste trabalho.

Aos profissionais das empresas pesquisadas, que acreditaram na pesquisa e abriram as portas das suas organizações.

Ao Diretor Local do SESI, Sr. Julio Antônio Tristão, que deu seu apoio em questões práticas e imprescindíveis, como empregador do mestrando.

Aos colegas da Turma 04 - "MEST-04", que demonstraram coleguismo, amizade, união e carinho.

À esposa e filhos, que auxiliaram efetivamente além do apoio emocional.

À mamãe e às dindinhas, pelo incentivo e inspiração de sempre.

MARTINS, Paulo Vinicius Nogueira. **Práticas em avaliação de desempenho humano utilizadas em indústrias com plantas em Taubaté.** 2004. 95 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia Contabilidade, Administração e Secretariado – ECA, Universidade de Taubaté, Taubaté.

RESUMO

Este trabalho apresenta o resultado de pesquisa realizada em indústrias com plantas localizadas na cidade de Taubaté – SP., segundo maior pólo industrial da região conhecida como Vale do Paraíba. A pesquisa identificou programas de avaliação de desempenho humano no trabalho que estão sendo utilizados nessas indústrias. Foram pesquisadas oito empresas, três empresas com número de empregados superior a quinhentos e cinco empresas com número de empregados entre cem e quatrocentos e noventa e nove. Os resultados da pesquisa permitem identificar principalmente as características dos programas em cada empresa e a relação existente com o porte das mesmas, ações e áreas das empresas envolvidas nas definições de implantação e atualização das práticas, causas que prejudicaram e levaram à suspensão de procedimentos. A revisão da literatura destaca conceitos que esclarecem os aspectos motivacionais dos programas, a importância dos métodos de implantação dos mesmos, características de modelos teóricos existentes. Conclui que os programas de avaliação de desempenho são classificados como ferramentas importantes, no entanto a manutenção de práticas eficientes representa um desafio bastante difícil. Ainda é significativo o número de empresas que não conseguem manter um programa eficiente.

Palavras-chave: Práticas em Avaliação, Desempenho Humano, Indústria.

MARTINS, Paulo Vinicius Nogueira. **The human performance appraisal practices in industries with their plants located in Taubaté.** 2004. 95 p. Dissertation (Master in Management and Regional Development) - Department of Economics, Accounting and Administration, University of Taubaté, Taubaté, BRAZIL.

ABSTRACT

This work shows the result of a research performed in industries with their plants located in Taubaté – SP., second biggest industrial spot of the region known as Vale do Paraíba. The research identified human performance appraisal practices in industries plants. Eight enterprises were studied, three enterprises with more than five hundred employees and five enterprises with a number of employees between one hundred and four hundred ninety nine. The result of the research helps to identify principally: the characteristics of the programs in each enterprise and the relationship existing with their size, actions and areas of the enterprises involved in the definitions of implantation and update of the practices, causes that harmed and led to the suspension of the procedure. Review of the literature points to concepts that clarify the motivational aspects of the programs, the importance of implantation methods, characteristics of theoretical existing patterns. At last, they point out the possible scenario to identify with the collected information, which lead some conclusions: the human performance appraisal practices are classified as important tools, however, the maintenance of effective practices represent a very hard challenge. The number of enterprises which do not get to maintain an effective program is still very meaningful.

Keywords: Practices of Evaluation, Human Performance, Industries.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	14
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO.....	19
2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
2.2.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	24
2.2.2 Método de relatórios verbais	25
2.2.3 Método das escalas gráficas	25
2.3 A ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - APO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
2.3.1 O processo.....	30
2.3.2 Análise comparativa entre os Métodos Tradicionais e o Método de Avaliação por Objetivos.....	31
2.3.3 A avaliação de equipes.....	32
2.3.4 Um exemplo de modelo informatizado	34
2.4 A AVALIAÇÃO 360 GRAUS	35
2.5 IMPLANTAÇÃO.....	36
2.5.1 Uma metodologia para implantação.....	38
2.5.2 A fase do conhecimento.....	39
2.5.3 A fase da implementação.....	43
2.5.4 A fase do comprometimento	43
2.6 ESTUDOS SOBRE COMPORTAMENTO E MOTIVAÇÃO	45
2.6.1 Reforçadores de Comportamento.....	48
2.6.2 Conseqüências reforçadoras e freqüência de reforços	49
2.6.3 Freqüência de reforços do comportamento	50
2.6.4 Punição e reforço negativo do Comportamento.....	52
2.7 PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO DO DESEMPENHO	54
2.7.1 Planos de incentivos no local de trabalho	55
2.8 PLANOS PARA MELHORIA DE DESEMPENHO	57
2.8.1 Um plano para melhora de desempenho.....	57
2.8.2 Feedback	58
2.9 CONCLUSÃO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	61
3 MÉTODO.....	63
3.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....	64
3.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	65
3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	66
4 RESULTADOS.....	67
4.1 USO DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INDÚSTRIAS	67
4.2 PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INDÚSTRIAS	68
4.3 AVALIAÇÕES DE RESULTADOS DAS PRÁTICAS	73
4.4 ÁREAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA IMPLANTAÇÃO E ATUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO.....	74
4.5 CAUSAS DA SUSPENSÃO DO USO DE PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS.....	75
5 APRECIÇÃO CRÍTICA DOS RESULTADOS.....	77
6 CONCLUSÕES	88
REFERÊNCIAS.....	91

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	94
APÊNDICE B – CARTA DE SENSIBILIZAÇÃO.....	95

LISTA DE TABELAS

**TABELA 1 – USO DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
INDÚSTRIAS 67**

**TABELA 2 – ÁREAS DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS NA IMPLANTAÇÃO E
ATUALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO 75**

LISTA DE GRÁFICOS

**GRÁFICO 1 – USO DE PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
INDÚSTRIAS PESQUISADAS 68**

**GRÁFICO 2 – PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO IDENTIFICADAS
NAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS..... 71**

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO POR PORTES DE EMPRESAS	64
QUADRO 2 – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO IDENTIFICADOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS	73
QUADRO 3 – AVALIAÇÕES DE RESULTADOS DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS	74
QUADRO 4 – CAUSAS DE SUSPENSÃO EM IMPLANTAÇÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS EMPRESAS	76

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E PERFORMANCE.....	34
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

Muitas análises, estudos, experiências e pesquisas sobre motivação do comportamento no ambiente empresarial são divulgadas, fundamentadas em múltiplas tendências teóricas de gestão de pessoas. A divulgação dessas informações estimulou muitos administradores a adotar de imediato novas técnicas que muitas vezes não representam soluções permanentes. Os gerentes adotam novas técnicas porque estão trabalhando na direção do melhoramento contínuo num mundo altamente incerto.

A grande pressão por tempo que o ritmo das organizações impõe aos seus gerentes aliada à dificuldade de acesso às ferramentas de pesquisa como bibliotecas e bancos de dados podem ser explicações para que ocorra a adoção de estratégias e práticas para motivação de pessoas feita sem uma análise teórica mais profunda

O volume de trabalho dos gestores restringe também sua disponibilidade para a troca de experiências; que permitiria uma análise mais formal, criteriosa e científica das práticas adotadas por outras organizações. O compartilhamento de experiências é válido principalmente quando essas empresas convivem na mesma região; com pontos comuns nas dimensões sociocultural, econômica, político – legal e de mercado de trabalho.

Este trabalho identifica e analisa técnicas e estratégias motivacionais de Avaliação de Desempenho humano no trabalho.

Na visão de Bergamini e Beraldo (1988, p. 31), é importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoal. É a forma que as pessoas têm de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem um *feedback*, pela comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação de custo x benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz.

Saber se o produto da relação entre custo e benefício, para a organização e para o indivíduo, é satisfatório, só é possível mediante o emprego de estratégias e técnicas que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto organização e indivíduo estão obtendo de gratificação.

Foi nesse contexto que ganhou grande expressão a Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho.

Esse tema, presente nos manuais de Administração de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas, é conceituado de uma variedade de modos, que refletem a diversidade de modelos teóricos na área.

Essa diversidade leva, por conseqüência, à variedade de estratégias, de técnicas e de instrumentos, coexistindo no conjunto de empresas modelos mais ou menos comuns de Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho.

A cidade de Taubaté, pólo industrial no Vale do Paraíba Paulista, tem instaladas empresas diversificadas quanto ao porte, ao ramo de atividade e às origens.

Essa situação permite supor que práticas diversas de Gestão de Pessoas e, conseqüentemente, de Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho, sejam utilizadas. Permite supor também que o número de empregados guarde relação com as práticas adotadas.

1.1 Objetivos do Trabalho

Este trabalho tem por objetivos identificar práticas de avaliação do desempenho humano no trabalho utilizadas por indústrias de grande e de médio porte que têm plantas em Taubaté, verificando se tais práticas diferem de acordo com o número de funcionários.

As práticas relatadas serão analisadas à luz da literatura sobre avaliação de desempenho e sobre motivação.

Pretende-se, com esta abordagem, oferecer um rol de práticas já testadas regionalmente, bem como das dificuldades encontradas na implantação das mesmas.

Espera-se que, do conhecimento da diversidade e do confronto das experiências das indústrias de grande porte com as experiências daquelas de médio porte, possa resultar uma contribuição que fundamente, empírica e conceitualmente, a adoção de práticas de avaliação de desempenho humano no ambiente industrial. E que essas práticas garantam produtividade e qualidade competitivas e proporcionem melhores condições de trabalho para seus funcionários; no aspecto motivacional.

1.2 Relevância do Estudo

Segundo Daniels (1992, p. 4), as pesquisas sobre Análise de Comportamento se intensificaram a partir dos anos sessenta. Empresas, indústrias e órgãos governamentais passaram a aplicar essas descobertas.

Comparada com outras ciências, a aplicação da Análise de Comportamento é muito recente; mas evoluiu muito em curto período de tempo.

O tema Avaliação de Desempenho no Trabalho envolve processos psicológicos do ser humano. Paradoxalmente o ser humano deseja saber a opinião do outro sobre si, mas também a nega ou rejeita. Deseja expressar seu julgamento sobre as pessoas e tem medo de avaliar.

Entender as conseqüências dessas variáveis do comportamento humano tornou-se um grande desafio para as organizações empresariais.

Apesar de todo o conhecimento acumulado sobre o comportamento do ser humano, pela complexidade e o paradoxo que envolve o tema, esse desafio parece ser permanente.

O problema torna-se relevante ao supor-se que no contexto social onde se desenvolve o trabalho, o relacionamento interpessoal, mesmo que cordial, é altamente formal, o que leva à outra suposição: que o contato entre as pessoas tem um cunho mais artificial que espontâneo e autêntico. Conseqüentemente as oportunidades de trocas, *feedback* e avaliações interpessoais geralmente não são aproveitadas ou não são verdadeiras.

Muitas funções nas empresas convivem com a crença de ser impossível mensurar o trabalho produzido ou o desempenho no cargo, condição que conduz processos de Avaliação a tornarem-se meras formalidades burocráticas.

Convivem também as organizações com o desafio de afastar das técnicas de Avaliação de Desempenho Humano a imagem de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para tornarem-se mensageiras da realização pessoal.

A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, e a necessidade constante das organizações de melhorar a produtividade dos seus quadros, principalmente por questões competitivas, contribuem para presença de criatividade na busca de novos métodos que produzam os resultados esperados.

O presente estudo inicia-se com as perspectivas de identificar práticas criativas e eficazes em uso nas empresas; produzir e registrar conhecimento nos campos da Análise de Comportamento, Avaliação de Desempenho e Motivação; áreas desafiadoras, porém mensageiras de otimismo para as relações do ser humano com o seu trabalho.

1.3 Delimitação do Estudo

As técnicas motivacionais foram identificadas por contatos com informantes indicados pelas organizações, registrando a percepção dos administradores. Não foram objetos do estudo a percepção dos colaboradores das organizações em seus diversos níveis; o que poderá ser avaliado em pesquisa futura.

O estudo foi realizado apenas em indústrias com plantas instaladas na cidade de Taubaté, com mais de cem funcionários.

1.4 Organização do trabalho

Este trabalho é composto por seis capítulos. O primeiro capítulo mostra a importância da avaliação de desempenho como ferramenta no processo organizacional, indicando também as dificuldades e desafios que envolvem as empresas para atingir o uso eficaz desse procedimento. Além disso, o capítulo esclarece os objetivos da pesquisa e o local onde foi realizada.

Para fundamentar teoricamente a coleta e análise de dados, foi realizada a Revisão da Literatura, apresentada no Capítulo Dois. Foram definidos métodos de avaliação, indicando suas vantagens e limitações. Também foram apresentadas teorias e experiências que buscam indicar o sucesso na implantação de sistemas de avaliação de desempenho. Ainda nesse capítulo, as abordagens sobre Motivação, trazem conceitos da análise do Comportamento, abordando questões sobre reforçadores do comportamento e o ambiente.

A forma pela qual os dados foram coletados está relatada no Capítulo Três. Esse capítulo detalha a metodologia utilizada na pesquisa, trazendo informações sobre as empresas pesquisadas e sobre as pessoas entrevistadas. O capítulo também apresenta o roteiro utilizado para entrevista na íntegra de demonstra todo o percurso realizado pelo pesquisador para obtenção dos dados.

Os resultados obtidos na pesquisa estão apresentados no Capítulo Quatro. Os programas de avaliação são descritos com o registro dos procedimentos que foram identificados em cada uma das oito empresas. Foram também registradas nesse capítulo causas de insucesso em implantações de programas ocorridas nas empresas informantes. Na apreciação dos resultados, à luz da literatura pesquisada, é ratificada a percepção sobre a importância da avaliação de desempenho humano como ferramenta de gestão que, se bem empregada, contribui para obtenção de resultados; é também ratificada a impressão de que essa ferramenta ainda é subutilizada pelas empresas.

O Capítulo Seis, Conclusões, encerra o trabalho situando a utilização da avaliação de desempenho humano nas empresas, dentro das necessidades de vantagens competitivas que pressionam todas as organizações na atualidade; fruto, principalmente, da forte concorrência imposta pela globalização. São também observadas as dificuldades e os aspectos positivos que se sobressaíram nos resultados da pesquisa realizada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A implantação de sistemas de avaliação de desempenho nas organizações tem sido um grande desafio em todos os países. Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 38-39), no Brasil esse desafio é maior devido à escassez de publicações sobre o tema.

No entanto a necessidade desses sistemas é destacada com a análise do contexto ambiental moderno onde as empresas atuam. Para Lucena (1992, p. 13-14), a imprevisibilidade e as freqüentes mudanças caracterizam esse ambiente. A autora identifica algumas variáveis atuando simultaneamente: avanço da tecnologia, complexidade das relações, questionamentos dos hábitos de vida e dos valores, contradições políticas e sociais, posicionamento ecológico, confrontações ideológicas, expectativas dos trabalhadores, agressividade da concorrência e exigências do mercado.

Todas essas variáveis ocorrem sem equilíbrio com objetivos, melhoria de qualidade de vida, cooperação e um desenvolvimento planejado da sociedade.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. O ambiente de mudança acelerada impõe às organizações uma dinâmica permanente de ajustar-se. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente da empresa. São maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos; e de flexibilidade para convier com a instabilidade.

Segundo Lucena (1992, p. 15), a preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade. Como conseqüência, as diretrizes para formulação e implantação de processos de Avaliação de Desempenho buscam no reconhecimento do desempenho humano um fator impulsionador do sucesso da empresa.

Constitui-se, portanto um desafio ainda maior que o da implantação de estratégias de Avaliação de Desempenho, manter esses sistemas ajustados e atendendo as expectativas das organizações e dos avaliados.

Com base nessas constatações são expostos nos tópicos seguintes aspectos teóricos amplamente divulgados e precursores das teorias mais modernas no campo da Ciência da Administração, cujos fundamentos investigados e avaliados pelos pesquisadores, com relação a variáveis e conseqüências do comportamento humano, ajudam a compreender a aplicabilidade das estratégias e técnicas de Avaliação do Desempenho Humano como instrumentos de motivação nas organizações.

2.1 Avaliação do desempenho humano no trabalho

Segundo Bergamini (1982, p. 32), o instrumento de mensuração e integração que, ao longo do tempo, ganhou maior destaque na relação de troca entre a organização e as pessoas é a Avaliação do Desempenho Humano no Trabalho.

Esse destaque deve-se à necessidade de seu aprimoramento contínuo em função da complexidade do seu objeto de estudo, o ser humano; e também ao fato de ser a Avaliação de Desempenho Humano na organização o instrumento que com maior precisão tem atendido à necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. A eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende de uma relação positiva entre três variáveis: a maneira de ser no indivíduo, a atividade e o ambiente. Quanto maior o ajustamento entre estilo x tarefa/atividade e ambiente, mais eficiente será o resultado do desempenho. Por exemplo: se o trabalho exige audácia e o indivíduo comporta-se de modo audacioso e o ambiente valoriza comportamento audacioso, o desempenho poderá ser o melhor em termos de eficiência funcional.

Considerando a complexidade dessas variáveis, segundo Bergamini (1982, p. 32), a validade da Avaliação de Desempenho Humano, como instrumento a ser utilizado pelas organizações, depende do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada.

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 14), o interesse atual sobre a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas, fazendo com que conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial quanto no meio acadêmico. A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo pós – moderno, de acordo com os autores supracitados.

Segundo Bergamini (1982, p. 32-33), o conhecimento do estilo comportamental das pessoas pode ser obtido por meio da utilização de instrumentos que variam desde os testes psicológicos estruturais ou projetivos da personalidade, até os inventários de estilos, criados principalmente para atender à necessidade de se conhecerem estilos gerenciais dos executivos nas empresas.

O conceito de sigilo na Avaliação de Desempenho é um tabu bastante controverso, segundo Bergamini (1982, p. 41). O sigilo nesse contexto precisa ser bem entendido e desmistificado. Buscando o desenvolvimento das pessoas, que é um dos principais objetivos da Avaliação de Desempenho, então o maior interessado nesse processo é o próprio indivíduo avaliado. Sua participação, portanto, deve ser total e completa.

A alta direção da empresa, por outro lado, necessita ser informada em nível individual e global sobre os resultados, a fim de ter um retorno sobre o investimento e poder decidir sobre novos recursos que contribuirão como facilitadores do processo de desenvolvimento das pessoas.

Na análise da questão do sigilo no processo de avaliação, é importante analisar o aspecto da comunicação, que passou a ser uma ferramenta estratégica para o sucesso das empresas (OLIVEIRA, 2002).

Robbins (2002, p. 481) considera que, para muitos administradores, poucas atividades são tão desagradáveis quanto proporcionar informação de desempenho aos funcionários. Na realidade, a menos que sejam pressionados pelas organizações, a maioria deles prefere adiar constantemente essa responsabilidade.

Existem pelo menos três razões para essa relutância. Em primeiro lugar, os administradores se sentem desconfortáveis em discutir o desempenho fraco diretamente com o funcionário. Como quase todo funcionário pode apresentar resistência à melhoria em algumas áreas, os administradores temem o confronto quando apresentam um feedback negativo.

Em segundo lugar, muitos funcionários se mostram defensivos quando seus pontos fracos são apontados. Em vez de aceitar a comunicação como feedback construtivo e base para melhoria do desempenho, alguns funcionários desafiam a avaliação criticando o administrador ou colocando a culpa em outra pessoa.

Por último, os funcionários costumam superestimar seu próprio desempenho. As evidências sugerem que a maioria dos funcionários se considera com um nível de desempenho superior a 75%. Assim, mesmo diante de uma avaliação positiva, os funcionários não a consideram suficientemente boa.

A solução desse problema não é adiar a comunicação, mas treinar os administradores para que saibam conduzir sessões construtivas de avaliação. Uma avaliação eficaz – aquela em que o funcionário percebe o julgamento como justo, percebe a sinceridade do chefe e o clima como construtivo – pode resultar na elevação do moral do funcionário, tendo ele sido informado das áreas de seu desempenho que precisam ser melhoradas e estando determinado a corrigir suas deficiências. Além disso, a revisão de desempenho deve ser programada para ser

mais uma atividade de aconselhamento do que de julgamento. Isso é possível, permitindo-se que a revisão evolua a partir da própria auto-avaliação do funcionário.

Importante mencionar também, segundo Bergamini (1982, p. 42) a condição que, em termos de Avaliação de Desempenho, é a mais conhecida e contra a qual praticamente todos os processos de avaliação têm voltado seus esforços no sentido de eliminá-la, que é o subjetivismo do processo.

O que se pode observar é o fato de que a preocupação com a justiça e a fidelidade dos julgamentos emitidos tem levado os administradores desse processo nas empresas a um rigor técnico tão acentuado, que é bastante freqüente o desenvolvimento de critérios estatísticos cada vez mais sofisticados, no sentido de buscar neutralizar o efeito da subjetividade nas avaliações.

É importante ressaltar que o processo de avaliação, por si só, já implica essa subjetividade e é a aceitação natural dessa realidade que permite uma convivência pacífica com ele, ainda que se possam utilizar alguns recursos e procedimentos técnicos que a auxiliem. O importante é que a subjetividade seja até valorizada, deixando de lado a ortodoxia técnica que envia o processo de avaliação ao invés de aprimorar. Daí resulta também, a necessidade de se trabalhar a atitude das pessoas ao avaliar os outros e não lidar com a insegurança que o processo gera, através do aumento desnecessário da burocracia técnica.

Segundo Bergamini (1982, p. 74), há numerosas organizações que utilizam a avaliação de desempenho com o único objetivo de recompensar financeiramente os esforços pessoais de seus empregados. Esse uso exclusivo muitas vezes tem mostrado conseqüências desastrosas, fornecendo informações distorcidas para favorecer este ou aquele subordinado que esteja em situação financeira difícil. No entanto, outras vezes, conjugando este com os demais usos, a avaliação de desempenho tem-se mostrado um recurso válido e objetivo de propiciar aos avaliados a oportunidade de galgarem faixas salariais dentro dos quadros de carreira formulados pelas empresas.

A recompensa salarial adequada ao desempenho torna-se reforçador positivo de comportamentos desejáveis dentro do contexto de trabalho. A ausência ou o corte salarial que estaciona um indivíduo em determinado ponto do quadro de funcionários pode ser considerada como reforçador negativo eficaz na extinção de condutas indesejáveis para a empresa. A experiência prática mostra que, assim como o bom elemento espera ser recompensado à altura dos seus esforços pessoais, em busca das metas que lhe foram propostas pela empresa, o mau funcionário também sabe que, numa empresa bem organizada, seus aumentos salariais não serão percebidos sem o devido mérito.

Para Bergamini (1982, p. 77), na utilização da Avaliação de Desempenho, é necessário ter em mente que são as pessoas que estão, elas mesmas, interessadas em sua própria automotivação, e isso precisa ser preservado em princípio, caso se queira contar com empregados realmente motivados. É necessário que se tenha confiança em todos os momentos do processo, que é aquela que leva a respeitar os seres humanos por sua motivação interior quando eles dão mostras de estarem lidando de forma eficaz e criativa com o seu ambiente. Para tais pessoas a grande recompensa de seus esforços reside nessa forma produtiva de enfrentarem os seus trabalhos. Os fatores de satisfação neste caso são endógenos (estão dentro do próprio indivíduo), e não exógenos (considerados como exteriores ao indivíduo). Acreditar que as pessoas possam comprometer-se pelo fato de fazerem bem os seus trabalhos e que tiram satisfação diante do fato de estarem saindo-se bem no trabalho. A descrença nesses fatores leva a uma sistemática de avaliação de desempenho inútil.

Segundo Bergamini (1982, p. 78), isso não significa chegar ao extremo de acreditar que as pessoas não devam ser reconhecidas financeiramente pelo seu trabalho. Isso é ingênuo, pois elas não aceitariam um emprego no qual não fossem remuneradas. O importante é perceber que a relevância e a supremacia desse aspecto conduz facilmente os trabalhadores à conclusão de que a única recompensa ou fonte de satisfação que podem auferir do seu trabalho na organização são as de ordem pecuniária. Quando a recompensa extrínseca é predominantemente atribuída, ela conseguirá fazer com que as pessoas simplesmente se movam sem estarem motivadas. Há fortes evidências de que todas as vezes que a filosofia organizacional privilegia a motivação extrínseca ela o está fazendo em detrimento da verdadeira motivação intrínseca. No primeiro caso está-se fornecendo a energia que põe o indivíduo em ação em lugar de favorecer que ele gere a sua própria energia de forma contínua e interminável. É por isso que programas que utilizam a auto-avaliação estão sendo utilizados por número cada vez maior de empresas. Quando bem executados, eles representam o primeiro e mais importante instrumento para a verdadeira motivação para com o trabalho e com a organização.

São programas que estimulam o autogerenciamento e que ganharam importância não apenas pela eficácia observada no aspecto motivacional, mas também pela redução de postos de chefia e supervisão nas empresas, o que levou a um aumento no número de subordinados para cada supervisor, estimulando a necessidade desse comportamento de autocontrole.

Segundo Robbins (2002, p. 474), a avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações. Os administradores utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para

decisões importantes como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento: identificam as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento.

As avaliações também atendem ao propósito de fornecer *feedback* aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. Além disso, as avaliações também são usadas como base para alocação de recompensas.

Portanto para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que seus esforços pessoais recebem uma avaliação de desempenho favorável, e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais dão valor.

Para Daniels (1992, p. 4), o gerenciamento do desempenho é um método sistemático e avaliativo (orientado por dados) de gerenciamento de pessoas no trabalho, baseado em estímulo (reforço positivo) como o melhor caminho para maximizar o desempenho.

A necessidade de ser sistemático relaciona-se à efetividade. Ao trabalhar com comportamento, se não houver continuidade os resultados são afetados.

O caráter avaliativo relaciona-se à mensuração do progresso proveniente das mudanças. A avaliação por dados é importante para analisar a eficiência da estratégia motivacional. Toda performance deve ser mensurada.

É altamente desafiador, segundo Daniels (1992, p. 4) melhorar a qualidade de produtos e serviços existentes; ou ainda o desenvolvimento de novos produtos e serviços. É crucial a questão comportamental nesse desafio, portanto os resultados devem ser cuidadosamente mensurados. Essa é outra discussão; pois se contraria a crença geral de que nem todo trabalho pode ser mensurado.

É preciso reconhecer que o ponto alto do Gerenciamento de Desempenho é basicamente a utilização da Ciência na solução de problemas. De fato, as técnicas e práticas do Gerenciamento de Desempenho são derivadas de estudos no campo da Análise de Comportamento, utilizando o estudo científico do comportamento.

Para Daniels (1992, p. 13), a fim de entender-se o comportamento, usa-se na análise o mesmo método científico usado para ciências que estudam fenômenos físicos: é preciso definir a linha-de-base do comportamento para estudo, realizar experimentações, obter respostas consistentes das descobertas experimentais.

Comparada com outras ciências, a aplicação da Análise de Comportamento é muito recente; mas evoluiu muito em curto período de tempo. Assim muitos dos princípios do conhecimento são relativamente compreendidos até certo ponto. Muitas

empresas têm usado esses conhecimentos para solucionar seus problemas nas últimas décadas.

Esses problemas comportamentais têm sido de grande gravidade para as empresas por muito tempo. Em alguns casos esses problemas têm resistido e se mostrado insolúveis. E sabe-se agora que atuar nesses princípios comportamentais é vital para melhorar o nível de performance das organizações, com reflexos diretos no gerenciamento. No entanto muitos gerentes não entendem completamente esses princípios. Não são capazes de aplicar esse conhecimento sistematicamente para produzir a melhora de performance; ou de forma consistente para auferir as grandes melhorias que suas organizações necessitam.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 13), para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, é possível inferir que a gestão de desempenho deve ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas principalmente, o desenvolvimento das pessoas em sentido mais amplo. Somente assim a competência e o desempenho representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

2.2 Métodos de avaliação de desempenho

Os métodos de avaliação de desempenho são variados, quer quanto aos instrumentos, quer quanto aos conceitos teóricos nos quais se apóiam.

A seção pretende apresentar uma visão panorâmica dos métodos mais difundidos e que foram identificados nas organizações pesquisadas, e para isso apóia-se em duas obras de autores brasileiros que os reviram para fins didáticos: Pontes (1999) e Carvalho e Nascimento (1997).

2.2.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Para Pontes (1999, p. 35), métodos formais de avaliação foram surgindo e sendo sofisticados ao longo do tempo. Apesar dessa evolução, o centro da avaliação continuou sendo o indivíduo, fortemente influenciada por aspectos subjetivos. Posteriormente surgiram métodos que de fato passaram a avaliar os resultados atingidos pelas pessoas, em relação ao trabalho proposto.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 243), o método de avaliação de desempenho humano no trabalho pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas

condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento. É preciso levar em conta, por outro lado, que a avaliação de desempenho, para ser eficaz, deve basear-se inteiramente nos resultados da atividade do trabalhador, não devendo restringir-se apenas às suas características de personalidade.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 253), toda empresa deve adotar seus métodos próprios de avaliação, levando em conta suas particularidades, política de recursos humanos e atividades exercidas pela força de trabalho.

Os métodos mais empregados de avaliação do desempenho são: relatórios verbais, relatórios escritos, método das escalas gráficas, método da escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, métodos mistos.

2.2.2 Método de relatórios verbais

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 253), esse método consiste na comunicação verbal que o avaliador faz ao avaliado sobre seu desempenho profissional em determinado período de tempo. Mesmo com todas as suas limitações, o método de relatório verbal é um dos mais utilizados para avaliar o desempenho de empregados.

Destacam-se alguns pontos positivos na aplicação do método de relatório verbal: rapidez na aplicação, permite liberdade de expressão ao avaliador, cria oportunidade de orientar o avaliado no próprio momento da avaliação. E entre as desvantagens do método, merecem citação: ser incompleto pela sua extrema simplicidade, favorecer o subjetivismo, estar vinculado à circunstâncias de momento e falhas de memória, não manter registros sobre as opiniões emitidas e não permitir tabulação posterior.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 254), o relatório verbal só deve ser empregado quando não houver outro método de avaliação disponível. Ainda assim, o avaliador precisará ser um profissional eficiente, responsável e imparcial, em virtude das limitações do relatório verbal como instrumento de avaliação de desempenho do funcionário.

2.2.3 Método das escalas gráficas

O método das escalas gráficas, segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 255), é bastante utilizado e divulgado. E aparentemente é o método mais simples.

Também denominado de sistema de gráficos analíticos, o método de escalas gráficas consiste numa seqüência de fatores de desempenho que o supervisor imediato pretende medir ao analisar a execução do trabalho de seu auxiliar.

Para Pontes (1999, p. 40), a escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional. Portanto, para cada graduação são dados exemplos de comportamentos esperados pelos funcionários em seus respectivos cargos, aplicáveis a um conjunto de cargos, que servirão de parâmetros para a avaliação de seus ocupantes. Dessa forma, são feitas, em geral, três fichas de avaliação, uma para cargos operacionais, outra para cargos administrativos e a última para cargos de liderança.

Segundo Pontes (1999, p. 47), todos os modelos de fichas de avaliação, através de escala gráfica, permitem atribuição de pontos. O processo de tabulação prevê a participação de um grupo de líderes da empresa. Cada líder convidado para compor o grupo de ponderação da ficha de avaliação deve ser instruído para atribuir peso cinco para as duas características que, em sua opinião, são as mais relevantes; peso quatro para as duas seguintes, em importância; peso três para as duas características seguintes; na seqüência, para as duas seguintes, peso dois, e finalmente, peso um para as duas características menos importantes.

A partir de uma ficha ponderada, o resultado da avaliação permite conclusão rápida sobre o desempenho dos funcionários. A soma dos pontos obtidos pelo funcionário corresponde ao resultado do desempenho final da avaliação, conforme a grade de desempenho do programa.

2.3 A administração por objetivos - APO e a avaliação de desempenho

Para Pontes (1999, p. 69), foi a partir de 1954, com a publicação da obra *The Practice of Management*, de Peter Drucker, que se tornou popular um novo método de avaliar o trabalho das pessoas nas empresas. Por ser moderna, principalmente por se preocupar com o futuro e ser objetiva, essa técnica revolucionou a administração de empresas e, em particular, a avaliação de desempenho.

Na Administração por Objetivos, conhecida pela sigla APO, os objetivos são definidos como os alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período. Os objetivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. Quando as organizações, os departamentos e as pessoas têm

objetivos definidos, estes contribuem para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumentam a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.

Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 280), a avaliação por resultados verificáveis é um método bastante utilizado embora não tenha aceitação unânime, o que ocorre mais por inadequação de sua formulação e prática do que por deficiência do próprio método.

Trata-se de um método administrativo de planejamento e avaliação no qual são fixados objetivos específicos para cada gerência, durante um certo tempo, tendo como base os resultados que cada um deverá obter dentro do quadro de objetivos da empresa. Ao final do período estipulado, os resultados atingidos serão avaliados em confronto com os inicialmente esperados.

Segundo Pontes (1999, p. 70), os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos e, com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais. Os objetivos estratégicos são os enunciados mais importantes da organização, uma vez que definem os rumos do negócio e sem eles torna-se impossível a definição dos demais objetivos e a aplicação da APO. A construção dos objetivos em forma de hierarquia é importante também pelo ângulo da consecução, uma vez que os objetivos individuais contribuem para o alcance dos objetivos departamentais e estes com os estratégicos.

Para Pontes (1999, p. 71), existem duas formas de estabelecimento de objetivos para os indivíduos: a diretiva e a participativa. Através da forma diretiva, o líder impõe ao funcionário quais serão seus objetivos, sem qualquer negociação.

Na forma participativa, segundo Pontes (1999, p. 72), o funcionário e o seu líder formulam em conjunto os objetivos a serem cumpridos, levando-se em conta os objetivos departamentais e estratégicos. Esta última forma de definição de objetivos é a enunciada pela APO. A forma participativa de estabelecimento de objetivos deve levar a maior motivação e empenho, por parte dos indivíduos, na sua consecução.

Os objetivos devem ser audaciosos, mas no tamanho que seja possível seu cumprimento, e nunca devem ser formulados de forma estreita, que, de tão fácil, acabe por não constituir motivação para sua realização. Quando a formulação dos objetivos não é do tamanho exato, o que ocorre, na realidade, é que os objetivos departamentais acabam por não serem atingidos, levando a conseqüências desastrosas na consecução dos estratégicos.

Portanto a APO define-se como sistema através do qual o superior hierárquico e o subordinado, atuando com uma definição clara das metas e prioridades da organização, estabelecidas pela administração superior, identificam, em conjunto, as

principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos do resultado que se espera dele, e usam essas medidas como guia para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um.

A APO é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, no momento de definição dos objetivos, dentro do contexto dos objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa. Os objetivos de cada indivíduo devem ser entrelaçados, de forma que os objetivos da unidade sejam atingidos. Da mesma forma, os objetivos das unidades também devem ser entrelaçados para permitir a realização dos objetivos estratégicos.

A avaliação por objetivos é um método integrante da concepção da administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas e acatadas. Leva, também, à auto – realização dos indivíduos. A participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da empresa, por sua vez, são fatores importantes na integração das pessoas nas organizações.

O processo de avaliação por objetivos, para Pontes (1999, p. 74), inicia-se pelo acordo, entre o líder e o funcionário, em relação aos objetivos a serem atingidos pelo funcionário, por um período de tempo que normalmente é de um ano. Esse acordo dá-se através de uma reunião formal, planejada com antecedência e calcada nos objetivos definidos para a unidade e a empresa. Supõe-se que, como os objetivos foram discutidos, acordados e plenamente entendidos, deverá haver, por parte do funcionário, maior empenho para atingi-los dentro dos prazos predeterminados. Uma vez acordados os objetivos, o funcionário e seu líder planejam, também de comum acordo, as ações para a consecução desses objetivos. Muitas pessoas acreditam que somente isso é suficiente, chegando a aplicação da metodologia ao seu limite, daí o processo começa a emperrar. É necessário utilizar um estilo de liderança, por parte do gerente, coerente com a capacidade do funcionário em relação aos objetivos acordados.

A prática de simplesmente cobrar os objetivos do funcionário, exercendo pressão excessiva, apenas pelo fato de que ele participou da elaboração das metas, não é suficiente. Cada pessoa reage de uma forma diferente com relação ao sucesso ou frustração na busca de objetivos, por isso é importante a sensibilidade no uso dos estilos de liderança.

Combinados os objetivos e os estilos de liderança devem ser também acordados os padrões de desempenho desejados, ou seja, com que qualidade ou

quantidade os objetivos devem ser realizados. Assim, também, deve ser analisada a necessidade de treinamento para que o funcionário possa cumprir com os objetivos acordados.

Segundo Botelho (1998, p. 89), a administração por objetivos propõe que não adianta ser eficiente, mas não ser eficaz, ou seja, é preciso ser ambas as coisas, e é necessário que as pessoas trabalhem tendo sempre em vista o objetivo (resultado) a ser alcançado. No entanto esta determinação na busca dos objetivos trouxe uma “desumanização” maior, e passou-se a buscar nas empresas “o objetivo a qualquer custo”. Assim o aspecto humano do trabalho foi relegado a um plano totalmente secundário e, em muitos casos, irrelevante mesmo. Muitos passaram a entender e a comportar-se através da seguinte diretriz: “quanto mais pressão melhor”, não importando as conseqüências, contanto que os objetivos sejam alcançados.

Esta administração por objetivos distorcida é totalmente incompatível com a “administração inteligente”. Entretanto se a administração por objetivos for praticada da forma correta, ela será também inteligente, pois procurará aproveitar os desafios existentes para o atingimento dos objetivos como meio para desenvolver e utilizar a capacidade de pensar, entender e criar de todos os envolvidos.

O único controle que realmente funciona é o autocontrole, ou a melhor disciplina é a autodisciplina, e a melhor pressão é a autopressão; e a administração por objetivos propõe que a pressão tem que ser feita “de fora”; ou seja, pelo chefe sobre o chefiado, o que significa continuar mantendo a relação “subordinador / subordinado”; se, entretanto, houver o trabalho de conscientização de que o melhor chefe do funcionário é ele mesmo, então a administração por objetivos será utilizada como uma administração inteligente.

Analisando as opiniões dos autores registradas neste tópico, parece possível conciliar a administração por objetivos com um método de avaliação que não deixe transparecer aos funcionários que se trata de um sistema desumano e que eles estejam sendo tratados como máquinas que tenham que produzir resultados quantificáveis a qualquer custo.

O empregado necessita de referências, de indicadores quantificáveis para avaliar seu próprio desempenho. Muito do êxito do método, seja ele fortemente suportado por objetivos numéricos ou não, estará na forma de comunicação dos resultados; na comunicação verbal que será exercida pelos líderes e na comunicação escrita e visual que será institucionalizada pela empresa.

2.3.1 O processo

Para Pontes (1999, p. 78), durante o período de realização dos trabalhos, para atingir os objetivos combinados, o líder deve realizar reuniões periódicas com os funcionários para a verificação do progresso efetuado. Se existirem desvios negativos, em relação ao desempenho esperado, o papel do líder é aconselhar, orientar ou reformular o planejamento do trabalho, ou trocar o estilo de liderança, com vistas à consecução dos resultados esperados. Caso a situação seja positiva, o líder deve reforçar positivamente o funcionário para que este continue com o mesmo desempenho.

Dessa forma, o papel do líder, durante todo o processo, é o de conselheiro, sempre disposto a aconselhar, orientar, ajudar e reforçar comportamentos.

Segundo Pontes (1999, p. 79), a avaliação por objetivos deve estar inserida dentro do contexto estratégico da empresa. O primeiro passo do método é o fornecimento desse contexto pelo líder da unidade a que pertence o funcionário.

Em seguida, é estabelecido um planejamento do objetivo, onde são definidas as metas intermediárias, que poderiam ser as seguintes:

- explicar, em reunião com todos os líderes da empresa, a metodologia de avaliação por objetivos, coletando suas sugestões para incorporação ao modelo a ser adotado;
- elaborar o programa, incluindo as sugestões apresentadas pelos líderes;
- elaborar os instrumentos do programa;
- efetuar reunião com os líderes para apresentação final do programa;
- elaborar programa de treinamento sobre a metodologia para os líderes da empresa;
- treinar todos os líderes da empresa;
- explicar aos funcionários da empresa a nova metodologia de avaliação de desempenho, através de reuniões;
- introduzir o programa na empresa.

Segundo Pontes (1999, p. 81) após a implantação o líder acompanha o trabalho, sempre efetuando a comparação entre o desempenho previsto e o real. Se o desempenho estiver negativo, o líder deve agir rápido, tomando as providências para a melhoria da situação. Se a situação estiver positiva, não devem ser esquecidos os elogios. O líder deve anotar, na ficha de acompanhamento, os principais fatos ocorridos durante o período.

Conforme pode ser percebido pelo processo, a metodologia pressupõe relações muito positivas entre o líder e o funcionário unidos com a mesma finalidade

de alcançar resultados mais positivos em cada período. Essas relações devem ser de confiança mútua, comunicação clara e construtiva. Periodicamente, devem ser avaliados os progressos e os problemas, discutindo-se abertamente as melhores soluções.

Para Corrado (1994, p. 13), essa comunicação deve ser efetiva, o que pressupõe, antes de tudo, uma relação de confiança entre as pessoas e os líderes. Antes de esperar um engajamento das pessoas, neste processo, o líder deve aprender a confiar e ser confiado. Uma comunicação efetiva, somente acontece quando as partes sentem-se livres para dividir suas necessidades e desejos e confiam que aqueles em que estão dividindo suas idéias e sentimentos não irão puni-los no futuro. Confiança é a chave neste processo.

Em um processo de avaliação individual, apesar do maior obstáculo, que é o fator tempo despendido, a avaliação de desempenho por objetivos cumpre com seu papel principal, que é tornar clara as missões esperadas pelo funcionário e levar a um processo real de desenvolvimento da empresa e de seus funcionários.

Para Pontes (1999, p. 86), o mais importante é a aplicação correta da metodologia e não o preenchimento de formulários. Poderia ser utilizado um papel em branco para o acordo entre as partes dos passos do programa; no entanto, a utilização de algum formulário pode subsidiar o processo. Para fins ilustrativos consta neste trabalho um modelo de instrumento utilizado para avaliação por objetivos.

2.3.2 Análise comparativa entre os Métodos Tradicionais e o Método de Avaliação por Objetivos

Para Pontes (1999, p. 95), os programas de avaliação sustentados pelos métodos tradicionais falharam por não terem atingido os enunciados propostos inicialmente. O seu malogro deveu-se a inúmeros fatores, e principalmente ao fator subjetividade.

Segundo Pontes (1999, p. 96) as fichas de avaliação, na metodologia tradicional, principalmente na escala gráfica, contêm características da personalidade do indivíduo, como: iniciativa, adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, entre outras, e a metodologia leva o líder ao papel natural de fazer o julgamento dessas características do avaliado. Por sua vez, o funcionário desenvolve uma atitude de réu, e, como réu, representa o papel de defesa, o que impede a continuação de diálogo construtivo entre ambos.

É interessante registrar três dos principais objetivos de um programa de avaliação de desempenho: provocar a melhoria contínua do desempenho da organização e das pessoas; alavancar o crescimento dos funcionários e melhorar o processo de comunicação entre os diversos níveis da empresa. Portanto, para melhorar o desempenho de uma organização ou de pessoas, um método não pode focar somente o passado, mas, principalmente deve focar o futuro. O enfoque da avaliação por objetivos atende, justamente, essa questão, a de estabelecer um plano de ação futuro baseado naquilo que foi aprendido com o passado.

2.3.3 A avaliação de equipes

Para Pontes (1999, p. 142), com a introdução de modelos de avaliação de desempenho por equipe, dentro da concepção de resultados, o processo de retroinformação, tanto no nível diário como no nível final da própria avaliação, é realizado em equipe, sendo em muito facilitado, uma vez que os fatores previstos na metodologia, além de serem extremamente objetivos, permitem acompanhamento até por parte da própria equipe. Mesmo adotando uma metodologia de avaliação por equipe, algum tipo de retroinformação individual, em relação ao desempenho, tanto positivo quanto negativo, pode ser necessário, sendo por isso também, importante verificar-se as formas de efetuar esse processo. Deve-se ressaltar que, quando adotado um processo de avaliação por equipe, o conceito de todos os membros dessa equipe será o mesmo, independente dos desempenhos individuais. Portanto, a retroinformação individual tem o único fim de orientação.

Para Daft (1999, p. 363), em uma equipe amadurecida, a principal ênfase está na solução de problemas e na execução da tarefa designada. Os membros estão comprometidos com a missão da equipe. Eles são coordenados entre si e lidam com desavenças de uma forma madura. Eles se confrontam e resolvem problemas no interesse do cumprimento da tarefa. Frequentemente interagem, dirigem as discussões e influenciam para o alcance das metas da equipe. Em equipes que atingem esse estágio, o líder deve concentrar-se no gerenciamento de tarefas de alto desempenho.

Segundo Daft (1999, p. 364), em uma equipe coesa, a produtividade dos membros tende a ser mais uniforme. As diferenças de produtividade entre os membros são pequenas porque as equipes exercem pressão para a conformidade. As descobertas das pesquisas são variadas, mas a característica de coesão nas equipes pode ter diversos efeitos. As equipes não coesas não têm esse controle sobre o

comportamento de seus membros, e portanto a produtividade deles tende a variar muito.

Para Pontes (1999, p. 147), o resultado do trabalho desenvolvido pelo indivíduo ou pela equipe, e que culmina com uma avaliação final, pode ser positivo ou negativo, ou seja, pode ter havido o cumprimento dos objetivos, dos indicadores e dos padrões de desempenho, ou não. O importante, da metodologia de avaliação, é o processo como um todo e não a simples atribuição de um conceito final. A simples atribuição de conceitos não provoca melhoria ou recuperação de desempenho. O que provoca é a forma como é realizada a retroinformação, tanto no dia-a-dia quanto na avaliação final. De forma geral a retroinformação, no dia-a-dia, deve ser em forma de elogio ou de repreensão.

O elogio funciona como reforço positivo ao comportamento do funcionário ou da equipe, quando há sucesso em direção aos objetivos propostos. O funcionário ou a equipe devem sentir-se reconhecidos e orgulhosos, tendo o elogio o papel de consolidar esse comportamento positivo.

A repreensão funciona como forma de desconsolidar um comportamento negativo no trabalho. A repreensão deve ser sempre feita em relação ao comportamento e nunca sobre a pessoa. Por meio da repreensão o funcionário ou a equipe devem sentir-se dispostos a mudar o comportamento negativo no trabalho.

É importante ressaltar que um desempenho não positivo nem sempre tem como causa um comportamento negativo do funcionário ou da equipe. Quando os objetivos não foram cumpridos, é necessário que seja feita uma análise cuidadosa sobre as causas que levaram a esse desempenho. Uma vez detectada uma causa fora do controle do funcionário, deve ser preparado um plano de ação que contorne o problema, em conjunto com o funcionário ou a equipe.

Segundo Pontes (1999, p. 148), quando é adotada uma metodologia de avaliação por objetivos ou por resultados, sem dúvida todo o processo da retroinformação é em muito simplificado. É necessário envidar maiores esforços quando adotada qualquer outra metodologia, visto que as características de desempenho a serem discutidas são mais próprias do indivíduo que dos resultados do trabalho. A retroinformação impõe um trabalho acurado por parte dos líderes das empresas.

2.3.4 Um exemplo de modelo informatizado

Conforme Amorim (2004), a empresa Alcoa possui um programa mundial denominado LEAD que se constitui num processo integrado de gerenciamento de carreira. Esse processo é baseado num conjunto de competências e se direciona para os empregados de nível superior.

O conceito de competências para os funcionários inclui o conhecimento, habilidade e atitudes necessárias para o cargo, aplicados a uma situação específica, voltado para a performance individual de forma a atingir os resultados organizacionais. O programa é estruturado em competências comportamentais, competências técnicas e indicadores de performance.

As competências comportamentais são organizadas em cinco níveis de desenvolvimento na carreira: iniciando, aplicando, crescendo, liderando e dirigindo. Dentro dos níveis existem 10 competências descritas. Tanto os níveis quanto as competências estão direcionadas em função do cargo do empregado.

O sistema está informatizado e registra as competências comportamentais de cada empregado, com base na descrição dos cargos, e as competências técnicas. Para ilustrar, a Figura 1 demonstra uma tela do programa LEAD de avaliação de performance e competências.

Formulário de Avaliação

ALCOA *NET* Menu Principal HELP ALCOA SITE ENCERRA

BUSCA DA INFORMAÇÃO / AUTO-DESENVOLVIMENTO

É A ATITUDE DE BUSCAR MAIS CONHECIMENTO SOBRE ASSUNTOS RELACIONADOS COM SUA VIDA PROFISSIONAL, A EMPRESA, MERCADO, ETC., E IDENTIFICAR E IMPLEMENTAR PRÁTICAS UTILIZADAS CONSIDERADAS "WORLD CLASS" (BENCHMARKING)

Positivos

- CHAMA OUTRAS PESSOAS, NÃO DIRETAMENTE ENVOLVIDAS, PARA CONHECER SUAS PERSPECTIVAS, INFORMAÇÕES SOBRE O CONTEXTO, EXPERIÊNCIAS, ETC.
- É RECONHECIDO COMO SISTEMÁTICO E CATALISADOR NA BUSCA DE INFORMAÇÕES.
- CONSULTA RECURSOS DISPONÍVEIS E PESSOAS SOBRE CONTEÚDOS TÉCNICOS E/OU COMPORTAMENTAIS RELACIONADOS À ÁREA EM QUE

Negativos

- NÃO ESTÁ PREOCUPADO EM ENVO PESSOAS NA SITUAÇÃO, NÃO COM SEUS CONHECIMENTOS.
- PESQUISA DE DADOS E INFORMAÇÕES NÃO É SEU PONTO FORTE.
- ADOTA AÇÕES OU TOMA DECISÕES SEM CONSULTAR MINIMAMENTE OS DADOS DISPONÍVEIS SOBRE A SITUAÇÃO.

Escolha	Sigla	Descrição
<input type="radio"/>	CD	Precisa de considerável desenvolvimento
<input type="radio"/>	AD	Precisa de algum desenvolvimento
<input type="radio"/>	PC	Plenamente competente na função
<input type="radio"/>	AC	Altamente competente na função
<input type="radio"/>	MR	Modelo de Referência

Figura 1 – Avaliação de competências e performance (AMORIM, 2004)

Gerente e empregado estabelecem em conjunto os indicadores de performance, em função das competências técnicas e as metas gerais da Organização. Esse momento é denominado de contrato de expectativas.

As competências são avaliadas da seguinte forma: as competências comportamentais em 360 graus e as competências técnicas pelo gerente imediato e auto-avaliação do empregado. O feedback é registrado no próprio sistema, assim o empregado tem ciência dos resultados da avaliação de todas as fontes. O resultado é visualizado graficamente. Após a avaliação faz-se em conjunto, gerente e subordinado, o plano de desenvolvimento para cada competência. Ao realizar o plano, pode-se automaticamente ser inserido no programa de capacitação.

Após essas avaliações um comitê faz a avaliação de desempenho (insatisfatório, positivo e diferenciado) posicionando 10% do pessoal nos extremos e o restante no meio da curva normal. Essa é uma fase onde os profissionais são classificados conforme seu desempenho (insatisfatório, positivo e diferenciado) e, essa classificação irá definir o futuro profissional de cada um; portanto essa atribuição é de um comitê, buscando-se maior transparência e senso de justiça possíveis.

Ocorre então a definição da evolução da carreira e o planejamento de sucessão. De acordo com Amorim, esse programa foi testado primeiramente na empresa do grupo no Brasil em função do perfil do brasileiro: mais curioso, disposto, inovador, inteligente e criativo.

2.4 A avaliação 360 graus

Segundo Pontes (1999, p. 164), para consolidar um modelo cooperativo entre empresa e funcionários, é necessária a construção de uma via de mão dupla, na qual ganhem a empresa e os funcionários. Novas técnicas de avaliação surgiram, como, por exemplo, a avaliação 360 graus, cuja idéia é a de que, além da avaliação tradicional do subordinado pelo seu líder, que este também avalie o líder, e a de que os funcionários façam avaliações recíprocas. A principal novidade do método é a de propiciar a oportunidade de o subordinado avaliar o líder, cuja finalidade é a de que os líderes possam elaborar um plano de melhorias para suprir suas deficiências. A avaliação de “cima para baixo” ou as avaliações “laterais” não contém novidades, são feitas conforme modelos existentes de avaliações tradicionais e individuais. Na avaliação de “baixo para cima” os fatores tradicionais de avaliação são substituídos por questões voltadas à forma como o líder conduz sua equipe.

O método é interessante, apesar dos constrangimentos que a avaliação possa provocar ao funcionário que deve avaliar seu líder ou colegas. Mas o maior incômodo dessa inovação é o fato de que o conceito permanece igual ao das avaliações

tradicionais, por fatores cujo foco é no desempenho individual, sem conexões com os resultados globais de organização e sujeito.

Para Pontes (1999, p. 165), a aplicação da metodologia de acompanhamento e avaliação de resultados pode tornar-se um precioso instrumento para a melhoria do desempenho da empresa. Mas dificilmente a utilização de quaisquer metodologias tradicionais de avaliação de desempenho trará esse processo de melhoria de resultados e cooperação entre as partes. Adotar uma metodologia como a de acompanhamento e avaliação de resultados, sem dúvida, refletirá nas melhorias internas, tão ensejadas, entretanto, somente isso não é suficiente, sob pena de construir-se uma via de mão única, onde o processo acabará por exaurir-se. É necessária a contrapartida da empresa, como perspectiva de desenvolvimento e carreira, investimento em capacitação profissional, manutenção de clima positivo e a utilização da participação nos resultados.

2.5 Implantação

Segundo Oliveira–Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39), o sucesso de sistemas de avaliação de desempenho depende de múltiplos fatores, entre os quais a qualidade das estratégias de implantação utilizadas. A implantação de um sistema de avaliação requer o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo. Tais recomendações técnicas, no entanto, nem sempre são seguidas por profissionais de recursos humanos que desejam implantar sistemas de avaliação às pressas, em curtíssimo espaço de tempo. A implantação de sistemas de avaliação, ao contrário do que possa parecer, é processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 38), um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem – sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota. Infelizmente, no Brasil é corrente a reprodução de modelos, talvez devido à escassez de produção científica e tecnológica na área. Os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. Os sentimentos de injustiça e iniquidade, por exemplo, são muito freqüentes. A prática de leniência ou superavaliação pode ser muito danosa e prejudicial à organização como um todo, devendo-se, portanto, eliminá-la ou minimizar a influência que exerce sobre as avaliações de desempenho.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39), um modelo, para ser justo, deve se preocupar em identificar e eliminar os fatores geradores das práticas de leniência. As chefias, sob a influência das pressões culturais, praticam a superavaliação, contribuindo dessa forma para a sua perpetuação. Um meio de eliminar o problema é a sensibilização das chefias da organização para os efeitos danosos de tais práticas, principalmente sobre o comportamento de trabalhadores mais empenhados e competentes.

Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Para tal é necessário identificar, através de cuidadosas pesquisas, os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas chefias (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, p. 39).

É preciso evitar o risco de construir instrumentos baseados unicamente em traços de personalidade, mais suscetíveis a erros de avaliação do que fatores relativos à produtividade ou à qualidade do trabalho. Os fatores de avaliação devem ser claramente definidos e os instrumentos exemplifiquem ações observáveis, de maneira que possam servir como indicadores de desempenho e referenciais seguros para atribuição de escores.

Conforme Lucena (1992, p. 61), muitas vezes avalia-se que a implantação da Avaliação de Desempenho não exige maiores preocupações com a formulação de uma estratégia de intervenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações. Essa avaliação equivocada tem sido responsável por muitos problemas e até insucessos na operacionalização do processo. As experiências mostram que mesmo oferecendo um bom método, promovendo uma divulgação eficiente e realizando o treinamento dos avaliadores ainda não são iniciativas suficientes para assegurar o bom funcionamento e o alcance dos resultados esperados.

A necessidade de uma estratégia metodológica fundamenta-se no pressuposto de que ao se decidir pela implantação de algo novo na empresa busca-se uma mudança que afetará o ambiente interno, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, procurará influir em atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e nova postura empresarial, envolvendo toda a força de trabalho da organização: administradores, gerentes supervisores e empregados.

Para Miguel (1997, p. 278), com os objetivos em longo prazo definidos, intervenções comportamentais desse tipo, devem visar a alteração ou maximização de performances individuais, mas sem perder de vista a produção do que pode se chamar de conseqüências positivas para a empresa. A performance individual deve ser

modificada, então, como um meio de influenciar o resultado da organização como um todo, melhorando seus padrões de sobrevivência.

Segundo Lucena (1992, p. 65), antes de aplicar a metodologia é imprescindível a realização de diagnóstico da organização. As conclusões resultantes do diagnóstico permitirão caracterizar: 1. as condições favoráveis e as dificuldades tanto da organização quanto da Área de Recursos Humanos; 2. o perfil predominante da organização; 3. as implicações decorrentes da decisão para implantar a avaliação de desempenho.

As informações fornecidas por essas conclusões serão muito importantes para elaborar a estratégia de implantação que por sua vez será implantada após aprovação da Alta Administração.

Em estudo de caso descrito por Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39), de implantação de um sistema de avaliação de desempenho, a primeira etapa destinada ao diagnóstico, consistiu na realização de pesquisa interna, abrangendo amostra de cerca de 10 % dos empregados, escolhidos semi-aleatoriamente, observado o requisito de representatividade de todas as categorias funcionais e unidades organizacionais. Procurou – se obter informações acerca de : nível de conhecimento o sistema em vigor; comunicação de resultados; utilidade da avaliação; justiça; nível de receptividade com relação ao processo avaliativo; expectativas quanto às mudanças no sistema de avaliação; sugestões para o novo sistema.

2.5.1 Uma metodologia para implantação

Para Lucena (1992, p. 61), a abordagem prática pode seguir uma linha ascendente (processo) que tem como ponto de partida a sensibilização e como resultado final a interiorização ou incorporação da mudança que é sustentada pelo comprometimento.

Segundo Lucena (1992, p. 62), o tempo necessário para a realização de todas as fases do processo de implementação dependerá da capacidade da organização para absorver a mudança e obter o comprometimento. Se as exigências de mudanças comportamentais e operacionais ultrapassarem a capacidade de ajustamento das pessoas, ou levará mais tempo para sua consolidação ou o programa não terá continuidade.

Para conseguir o comprometimento desejado, é da maior importância que cada etapa seja cuidadosamente executada, acompanhada e avaliada quanto aos resultados, para então prosseguir na etapa seguinte, que dependerá sempre do

sucesso da etapa anterior. Pode acontecer de determinada fase ou etapa levar menos tempo de assimilação, mas, por isso não deverá ser suprimida.

Intelectualmente, o ser humano responde de forma mais rápida, pela sua capacidade de observar, entender, julgar e concluir, porém, emocionalmente, ele é lento para decidir, aceitar e dar as respostas esperadas. No campo emocional, outras forças subjetivas, de difícil identificação, interferem no comportamento e na ação, tais como: insegurança, reação ao desconhecimento, medo de falhar, de se expor, de perder conquistas obtidas, enfim, medo de mudar e de enfrentar novas alternativas de atuação. Significa que sua declaração a favor do programa de Avaliação de Desempenho (processo intelectual) necessariamente não representa autodisposição para agir (processo emocional). O ser humano, utilizando o processo intelectual, encontra muitas alternativas e argumentos para “derrubar” uma idéia, criticando-a, colocando problemas e dificuldades, numa camuflada demonstração de que “não quer”. É a velha confrontação entre “saber” e “querer”.

A estratégia proposta por Lucena (1992, p. 63), procura atuar nos dois campos: o intelectual e o emocional. Cada etapa poderá gerar reações positivas ou negativas. Dependendo da força de uma ou da outra e da forma como o processo está sendo gerenciado, a implantação continuará ou será desativada. Todos estes elementos estão presentes na metodologia, que se compõe de três fases: conhecimento, implementação e comprometimento.

2.5.2 A fase do conhecimento

Para Lucena (1992, p. 65), a fase do conhecimento abrange três etapas: sensibilização, conscientização e entendimento. As reações negativas que possam se manifestar nesta fase indicam, de início, um comportamento de desinteresse ou indiferença, podendo desdobrar-se em resistências explícitas e até em rejeição à idéia.

Esta fase é crítica, exigindo intenso trabalho de comunicação, de intercâmbio de informações, de esclarecimentos de dúvidas e de discussão sobre as colocações de críticas, receios e problemas em potencial. Para cada etapa desta fase serão indicadas algumas sugestões com o objetivo de obter a mudança de atitude esperada e possibilitar o enfrentamento das objeções que sem dúvida surgirão.

Na etapa de sensibilização serão feitos os primeiros contatos e tentativas para criar a expectativa e a discussão, no ambiente organizacional, sobre o processo de Avaliação de Desempenho. Algumas atividades que poderão ser desenvolvidas são: - comunicados sobre o Programa de Avaliação de Desempenho, seus objetivos, seu significado e os resultados esperados; - promoção de reuniões e debates com os

gerentes em todos os escalões para envolvê-los no processo, colher suas opiniões, diagnosticar reações positivas e negativas e problemas a serem superados, prestando informações e sentindo o nível de expectativa ou de desinteresse demonstrados; - programar palestras e divulgar matérias sobre o assunto nos veículos de comunicação da empresa, para todos os empregados; - a partir do *feedback* recebido, programar contatos personalizados, seja com gerentes já sensibilizados, para obter seu apoio, seja com aqueles que demonstraram indiferença, tendo em vista sensibilizá-los favoravelmente.

Em estudo de caso de implantação de um sistema de avaliação de desempenho descrito por Oliveira–Castro e Lima e Veiga (1996, p. 45), nesta etapa de sensibilização, com o objetivo de conscientizar os gerentes sobre a importância do processo como instrumento gerencial e de crescimento do empregado, e de garantir a cooperação de todos os envolvidos, a área de recursos humanos promoveu palestras em que foram apresentadas as fases do desenvolvimento do sistema e explicitado o papel a ser desempenhado por chefias e demais funcionários. Foram também relatados os resultados da pesquisa de opinião realizada na etapa anterior, mencionada no item “Implantação” deste trabalho.

Para Lucena (1992, p. 66), na etapa de conscientização as atividades que poderão ser desenvolvidas são: - apresentar e discutir os objetivos possíveis de ser alcançados, principalmente com os gerentes; - analisar, juntamente com os envolvidos, a proposta do documento normativo, que dimensionará as políticas, normas e procedimentos gerais; - obter sugestões sobre o que avaliar, como avaliar, enfim, dimensionar os critérios básicos e a filosofia do processo de avaliação de desempenho; - envolver os gerentes no desenvolvimento dos instrumentos.

Essas atividades poderão ser desenvolvidas por meio de encontros formais em pequenos grupos, tanto com gerentes e supervisores como com representantes dos empregados, sem esquecer a utilização dos veículos de comunicação da empresa.

No estudo de caso descrito por Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 45), de implantação de um sistema de avaliação de desempenho, nessa etapa foi realizado o levantamento dos indicadores ou incidentes de desempenho junto à amostra composta por 350 pessoas (22% do total de servidores do órgão), subdividida em 30 turmas. A referida amostra foi selecionada com o escopo de envolver representantes de todos os postos de trabalho, além das chefias das diversas áreas da instituição. Outro requisito observado foi que o funcionário tivesse experiência de pelo menos seis meses nas atividades inerentes a cada posto de trabalho e, a chefia, supervisão de tais atividades pelo mesmo período, superior a seis meses. Selecionada a amostra, chefes e funcionários foram organizados em grupos, observando-se critérios de

similaridade e interdependência de atividades (por exemplo: orçamento e finanças e auditoria interna) e buscando-se, ainda, assegurar a homogeneidade dos grupos quanto ao grau de utilização de padrões de desempenho de forma explícita.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 46), nas reuniões para coletas de dados, solicitou-se que os integrantes dos grupos descrevessem incidentes (ocorrências, eventos, fatos ou episódios) vivenciados ou observados em determinado posto de trabalho nos últimos seis meses. Para cada incidente lembrado, o participante deveria descrever objetivamente o comportamento observado, evitando se referir à intenção do empregado envolvido ou mencionar suas impressões pessoais sobre ele; as circunstâncias nas quais o incidente ocorreu; as conseqüências do incidente relatado, ou seja, qual o impacto do comportamento desse servidor no seu próprio desempenho e no da unidade.

Conforme o estudo de caso descrito, cada participante relatou dez incidentes, a metade deles versando sobre comportamentos eficazes, produtivos, competentes e desejáveis; a outra metade, sobre comportamentos ineficazes e indesejáveis. Após a coleta, passou-se à organização dos dados relativos a cada posto de trabalho com os critérios: - análise do conteúdo dos indicadores, buscando eliminar redundâncias e aprimorar a redação da descrição; - identificação e conceituação dos fatores de desempenho subjacentes aos incidentes coletados; - agrupamento dos incidentes por fatores identificados de forma que cada conjunto de descrições comportamentais fosse ilustrativo de apenas um fator; - definição operacional dos fatores.

Após a organização de incidentes e fatores específicos de cada posto de trabalho, procedeu-se à identificação dos fatores comuns a todos os cargos da instituição como, por exemplo, zelo com material e equipamento; comprometimento com o trabalho e relacionamento interpessoal. Depois foram produzidas minutas de fichas de avaliação, contendo apenas descrições de comportamentos eficazes e ineficazes, distribuídas aleatoriamente no instrumento.

Com o objetivo de verificar se os incidentes coletados eram ilustrativos ou não do fator ou da dimensão em que originariamente foram categorizados, realizaram-se dez reuniões com grupos mistos de chefias (gerentes e supervisores) e funcionários, com número de participantes que variava de acordo com área ou o cargo (de três a dez servidores para um gerente). Um incidente só foi incluído como componente de um fator se alcançado o mínimo de 80% de concordância entre os avaliadores ao considerarem que era representativo daquele fator.

Para Lucena (1992, p. 67), na etapa de entendimento, a postura da Alta Administração é fundamental para legitimar e influenciar a decisão e predisposição das pessoas envolvidas.

A principal atividade a ser realizada nesta etapa, será o treinamento dos avaliadores e dos empregados, através de um programa formal que possibilite abranger toda a dimensão do projeto: resultados esperados, responsabilidades dos avaliadores, atitudes e comportamentos.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 46), na implantação que foi objeto do estudo, o treinamento das chefias enfocou predominantemente a mudança de atitude, mediante abordagem voltada para aspectos afetivo-relacionais. Partiu-se do pressuposto de que não basta o domínio cognitivo dos procedimentos avaliativos. Esses poderiam ser facilmente obtidos pela simples leitura do manual e das normas pertinentes. Foram, então, trabalhadas noções teóricas e práticas sobre condução de entrevistas de avaliação, *feedback* e uso de estratégias de identificação e resolução de problemas de desempenho. Além disso, foram apresentados conteúdos tradicionais, como tipos de erros de avaliação e rotinas de preenchimento dos instrumentos. Tais conteúdos foram desenvolvidos em abordagem vivencial, mediante discussões em grupo, estudos de caso, jogos organizacionais, dramatizações e aulas expositivas. Os métodos e recursos didáticos foram escolhidos de modo a ensejar reflexão sobre as práticas de avaliação em vigor e assimilação de nova postura, diagnóstica e proativa.

Para Fleury e Fleury (2000, p. 27), as emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memória. As pessoas lembram-se melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos, e lembram mal daquilo que as deixou indiferentes. As emoções contribuem fortemente para a motivação ao aprendizado; parecem dar cor e sabor ao que aprende-se.

Aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento.

A aprendizagem é um processo complexo, que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido; o conjunto de coisas que nos lembramos constitui nossa identidade.

Aprende-se lendo, aprende-se ouvindo, aprende-se errando, aprende-se na prática, aprende-se vivenciando a situação mentalmente, aprende-se observando outras pessoas. Inúmeras são as formas de aprender, e cada pessoa é única nesse processo.

Portanto é importante a escolha dos métodos que proporcionarão o aprendizado a todos os envolvidos no processo.

2.5.3 A fase da implementação

Para Lucena (1992, p. 68) esta fase representa uma transição importante da decisão para a execução, da expectativa para a experimentação, da teoria para a prática, do objetivo para o resultado. É o passo decisivo para alcançar o comprometimento e a consolidação. É também a fase mais demorada, por abranger duas etapas: implantação e aceitação.

Na etapa de implantação será iniciada a aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho. O êxito desta etapa depende da adequação desses instrumentos e de sua funcionalidade. Esta etapa abrange um período máximo de um ano e mínimo de seis meses. Seu início será a negociação do desempenho. A partir de então, serão programadas reuniões periódicas de *feedback* e verificação dos resultados que estão sendo alcançados, até se alcançar o último estágio da gerência do desempenho, que é a avaliação final.

Para Lucena (1992, p. 69), um sistema implantado poderá funcionar durante alguns anos em uma organização e depois ser desativado. Isto significa que não se alcançou a etapa de aceitação. Transformou-se em obrigação, em burocracia, mas perdeu o significado. A aceitação será conseqüência de experiências bem - sucedidas. É a legitimação do processo ao nível individual, por opção pessoal e não por imposição superior. Quando este resultado é alcançado, o comprometimento será a conseqüência natural e terá base para se sustentar.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 49), na implantação analisada, a estratégia de construção e implantação utilizada, por garantir a participação efetiva dos segmentos envolvidos, constituiu um processo que muito enriqueceu a dinâmica organizacional, uma vez que proporcionou espaço para reflexão e discussão sobre as práticas de gestão de recursos humanos da organização e, conseqüentemente, seu aprimoramento.

Para garantir a manutenção e o aprimoramento das novas práticas de avaliação, uma equipe de profissionais da área de recursos humanos propicia assistência aos gerentes, dirimindo eventuais dúvidas sobre os procedimentos, orientando na resolução de problemas e auxiliando na viabilização de ações para melhorar o desempenho e a motivação do trabalhador avaliado.

2.5.4 A fase do comprometimento

Para Lucena (1992, p. 69), o comprometimento não nasce de um impulso ou de uma ordem superior, mas é algo que se desenvolve de dentro para fora do ser; é

decisão pessoal; é a manifestação objetiva do querer fazer algo. Portanto precisa ser incorporado conscientemente. Nesta fase, espera-se que as experiências e os resultados positivos alcançados consolidem o comprometimento, que ocorre em duas etapas: a institucionalização e a interiorização.

Na etapa de institucionalização as pessoas incorporam novos valores que não são mais confrontados com valores anteriores. Passam a utilizar os instrumentos como ferramenta gerencial, como parte integrante de suas rotinas operacionais e gerenciais. Ocorre a acomodação, um ajustamento e a integração a vida normal da organização. Será difícil o retrocesso, a não ser que algum fator desestabilizador venha a produzir uma ruptura na vida da empresa.

Ao se alcançar esta etapa, a maioria dos componentes da organização está altamente comprometida. O novo sistema de Avaliação de Desempenho atende às expectativas pessoais e profissionais dos empregados e aos objetivos da empresa, permanecendo as rotinas orientadas para a manutenção, atualização ou aperfeiçoamento, como acontece com os demais processos que já são parte da história e da cultura da organização.

Conforme Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 49), a transformação do modelo teórico de avaliação de desempenho em sistema de avaliação integrado à organização, às demais atividades e aos subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos envolve a adoção de várias ações organizacionais. Entre elas estão: a) melhoria contínua e articulada dos processos de seleção e colocação de pessoal, e das técnicas de diagnóstico de necessidades de capacitação, através da programação, execução e avaliação de treinamentos; b) utilização de procedimentos de aconselhamento psicofuncional; c) aprimoramento de mecanismos de incentivo e valorização ao bom desempenho; d) melhoria contínua nas estratégias de comunicação entre as unidades organizacionais visando resolução e adoção de ações preventivas para os problemas de desempenho.

Assim, para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 50), a avaliação de desempenho passa a constituir um sistema de atividades imprescindível para a organização, porque através do processo de integração com as demais atividades de desenvolvimento de recursos humanos, enriquece-as e é por elas enriquecida.

Através da análise dos autores pode-se vislumbrar o impacto positivo que a interação de um processo eficaz de avaliação de desempenho com as demais áreas de recursos humanos pode causar na organização. Quando o sistema de avaliação conseguir sensibilizar e envolver todos na empresa, uma primeira conseqüência será o aperfeiçoamento dos perfis funcionais utilizados na seleção de novos funcionários. Os

registros de avaliação possibilitarão a descrição do perfil ideal, poupando energia e gastos desnecessários no preenchimento de vagas.

Outro efeito positivo, com certeza, será o aperfeiçoamento dos diagnósticos de necessidades de treinamento. O registro das informações de avaliação permitirá a obtenção desses diagnósticos nas diversas etapas de capacitação de cada função da empresa.

É possível também avaliar a inovação que será possibilitada nas políticas de cargos e salários, incentivos e valorização do pessoal. A riqueza das informações, que serão confiáveis em um processo eficaz e institucionalizado, permitirá criatividade e melhor atendimento de expectativas e necessidades por parte dos sistemas de incentivo e valorização.

2.6 Estudos sobre Comportamento e Motivação

As relações entre Avaliação de Desempenho e Motivação, apresentadas na seção 2.1, mostram a importância do feedback e do uso apropriado dos processos avaliativos para um processo de gerenciamento de performance. Há diversas teorias sobre motivação, e algumas serão expostas a seguir, de maneira a embasar a discussão sobre a influência recíproca entre essa variável e a Avaliação de Desempenho.

Para Daft (1999, p. 318), a motivação refere-se às forças internas e externas das pessoas, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação. A motivação do empregado afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais. O estudo da motivação ajuda os administradores a entenderem o que induz as pessoas a iniciarem uma ação, o que influencia sua escolha de ação e por que elas persistem nessa ação durante todo o tempo.

Uma área de estudos sobre motivação é aquela que se às variações nas fontes de motivos para diferentes pessoas. Esses estudos identificaram que há pessoas motivadas pela realização, que parecem mais preocupadas com a realização pessoal que com a recompensa do sucesso (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 49). Não rejeitam a recompensa, mas esta não é tão importante quanto a realização em si. Sentem maior emoção por obter uma vitória ou resolver um problema difícil que por qualquer dinheiro ou prêmio que receberem. Para os indivíduos motivados pela realização, o dinheiro é valioso principalmente como medida do seu desempenho. Fornece-lhes um meio de avaliar seu progresso e de comparar suas realizações com

as de outras pessoas. Normalmente não procuram o dinheiro para fins de status ou de segurança econômica.

O desejo que tais pessoas sentem de procurar situações em que possam receber um *feedback* concreto sobre o seu grau de desempenho está estritamente relacionado com essa preocupação de realização pessoal. É por isso que muitas vezes se encontram pessoas com motivação de realização em funções de vendas, ou que sejam proprietárias ou gerentes de seus próprios negócios. Além de quererem um *feedback* concreto, também dão importância à natureza desse *feedback*. Respondem favoravelmente às informações sobre o seu trabalho. Não se mostram interessadas em comentários sobre suas características pessoais – por exemplo, se são consideradas cooperativas, prestativas ou não. As pessoas impelidas pelo motivo de participação social podem desejar um *feedback* social ou de atitudes. Indivíduos com motivação de realização querem *feedback* referente a tarefas. Querem saber o resultado.

Os estudos de Maslow (1962, p. 61) também se voltaram à questão das fontes de motivação, os motivos. Para ele, o indivíduo capaz de individuação, aquele que, por definição, satisfaz as suas necessidades básicas, é muito menos dependente, está muito menos vinculado, é muito mais autônomo e egodirigido. Longe de precisar de outras pessoas, o indivíduo motivado para o crescimento pode, realmente, ser embaraçado por elas. Ele tem predileção especial pela vida íntima, pelo distanciamento e pela meditação.

Essas pessoas tornam-se muito mais auto-suficientes e senhoras de si. As determinantes que as governam são, primordialmente, de natureza interna, em vez de sociais ou ambientais. Elas são as leis de sua própria natureza íntima, de suas potencialidades e capacidades, seus talentos, seus recursos latentes, seus impulsos criadores, suas necessidades de se conhecerem a si próprias e de se tornarem cada vez mais integradas e unificadas, cada vez mais cômicas do que realmente são, do que realmente querem, da natureza de sua vocação ou destino.

Os fatores de satisfação e de contra-satisfação representam outra forma de classificar as fontes de determinação da origem e manutenção dos comportamentos. (ARCHER, 1978, p. 16). Esse autor considera que as necessidades são os energizadores do comportamento e que o intelecto é o diretor do comportamento, mas que os reais determinantes da direção comportamental são os fatores de satisfação e de contra-satisfação, e que os mesmos podem ser endógenos ou exógenos. São exemplos de fatores de satisfação e de contra-satisfação endógenos apresentados por Archer (1978, p. 18):

1. Decisões e julgamentos feitos pela própria pessoa via processos cognitivos e através do próprio intelecto podem ser fatores de satisfação, enquanto decisões e julgamentos pobres podem ser fatores de contra-satisfação.
2. Coragem, resistência, autocontrole, o exercício da própria vontade, via processos cognitivos e através do próprio intelecto da pessoa, podem ser fatores de satisfação, enquanto a falta de tais fatores pode ser de contra-satisfação.
3. A resolução de problemas via processos cognitivos e através do próprio intelecto pode ser um fator de satisfação, enquanto a inabilidade em resolver problemas pode ser fator de contra - satisfação.
4. A hostilidade, a raiva, quando não causadas por fatores extrínsecos, mas oriundas de processos cognitivos do próprio intelecto podem ser consideradas como fator de satisfação ou de contra - satisfação.

Honestidade, integridade, compaixão, amor, caridade, via processos cognitivos e através do próprio intelecto, podem ser fatores de satisfação ou de contra - satisfação, assim como seus opostos também podem ser fatores de satisfação ou de contra - satisfação, dependendo das preferências do indivíduo.

Se a satisfação é provida do ambiente, então sua fonte é um “fator de satisfação exógeno”. Se a satisfação é negada a partir do ambiente, então o fator impeditivo é um “fator de contra-satisfação exógeno”. Archer (1978, p. 18) cita alguns exemplos:

1. Coisas materiais que vêm do ambiente, tais como dinheiro, alimento, abrigo, vestimentas, carros, limpeza, podem ser fatores de satisfação, enquanto a falta de tais coisas podem ser fatores de contra - satisfação.
2. Amor, sexo, companheirismo, ensino, instrução, orientação, reconhecimento e outras coisas intangíveis que vêm do ambiente podem ser fatores de satisfação, enquanto sua falta ou insuficiência pode ser um fator de contra - satisfação.
3. Insultos, dor, privação, recusa, etc., que vêm do ambiente, podem ser também fatores de satisfação ou de contra - satisfação, dependendo das preferências do indivíduo (ARCHER, 1978, p. 22).

Segundo Daft (1999, p. 318), os administradores podem usar a teoria da motivação para ajudar a satisfazer as necessidades dos empregados e, simultaneamente, estimular alto desempenho no trabalho. Quando os trabalhadores não são motivados para atingir metas organizacionais, os administradores podem precisar avaliar o sistema de recompensas.

Para Skinner (1982, p. 14), as maiores dificuldades no estudo do comportamento são de ordem prática; não é possível antecipar o que uma pessoa fará observando diretamente sentimentos ou o sistema nervoso. Também não é possível conseguir mudança de comportamento através de mudanças no cérebro ou na mente.

Uma estratégia possível, propõe Skinner (1982, p. 14-15), é a de descrever o que as pessoas fazem. Podem ser utilizados meios como a observação direta, com auxílio de sistemas de registro e com entrevistas, questionários, testes e levantamentos de opinião pública.

Segundo Skinner (1995, p. 26), a palavra comportar-se é recente. A palavra mais antiga é fazer. Fazer sempre enfatiza as conseqüências, o efeito que alguém provoca sobre o mundo.

2.6.1 Reforçadores de Comportamento

A relação comportamento – conseqüência é crítica para entender como se desenvolvem, mantêm e desaparecem certos comportamentos. Para Skinner (1982, p. 38, *itálicos do autor*),

[...] o comportamento é *fortalecido* por suas conseqüências e por isso as próprias conseqüências são chamadas de *‘reforços’*. Quando, por exemplo, um organismo faminto apresenta comportamento que *produz* comida, o comportamento é reforçado por essa conseqüência e, por conseguinte, sua probabilidade de ocorrência é maior. O comportamento que *reduz* uma condição potencialmente prejudicial, como temperatura extremada, é reforçado por essa conseqüência e, portanto, tende a repetir-se em ocasiões similares.

Comportamentos operantes atuam sobre o ambiente (FERSTER; CULBERTSON; PERROT-BOREN, 1978, p. 31). Os desempenhos que modificam ou atuam sobre o ambiente são chamados operantes. A modificação do ambiente pode originar-se no meio físico, como quando se opera uma máquina que serve café, mas muitas vezes é gerada no meio social, como quando se obtém a atenção de alguém por meio da conversação.

Segundo Ferster, Culbertson e Boren (1978, p. 39), o conjunto de atividades do homem no ambiente em que vive, alterando esse ambiente e sendo por ele modificado, através de atuações verbais e não verbais, ilustra o princípio do reforçamento operante. É de importância capital o fato de que o comportamento operante altera o ambiente e é, por sua vez, alterado pelos efeitos que produz no ambiente. E por meio de desempenhos operantes que organismos vivos alteram o ambiente de muitas maneiras significativas, que tornam possível sua sobrevivência e suas atividades fisiológicas normais.

Comportamentos seguidos por reforçadores têm suas probabilidades de ocorrência futura aumentadas, tenderá a ocorrer novamente. “[...] um reforçador

positivo fortalece qualquer comportamento que o produza [...]. Um reforço negativo revigora qualquer comportamento que o reduza ou o faça cessar.” (SKINNER, 1982, p. 43).

Segundo Skinner (1995, p. 15), é comum afirmar-se que as pessoas se comportam de uma certa maneira por causa de seus sentimentos. Comem porque sentem fome, brigam porque sentem raiva, e em geral agem de acordo com o que estão sentindo.

Se isso fosse verdadeiro, o conhecimento científico deficiente sobre os sentimentos seria desastroso. A ciência do comportamento não seria possível. Mas o que é sentido não é uma causa inicial ou iniciadora. [...] Não choramos porque estamos tristes, ou sentimos tristeza porque choramos; choramos e sentimos tristeza porque alguma coisa aconteceu (talvez alguém a quem amávamos tenha morrido).

Alerta, então, para a tendência em se interpretar contigüidade temporal como causalidade, presente em análises dos sentimentos como causas dos comportamentos.

É fácil confundir o que as pessoas sentem com causa, porque sentem enquanto estão se comportando (ou mesmo antes de se comportarem), mas os eventos que são responsáveis pelo que fazem (e, portanto, pelo que sentem) permanecem num passado realmente distante. A análise experimental do comportamento favorece a compreensão dos sentimentos por esclarecer os papéis dos ambientes passado e presente. (SKINNER, 1995, p. 15),

O processo do comportamento estimulado por reforços é o próprio campo do propósito e da intenção. “Por sua natureza, ele está voltado para o futuro, ou seja, uma pessoa age para que algo venha a ocorrer, portanto a ordem é temporal” (SKINNER, 1982, p.50).

2.6.2 Conseqüências reforçadoras e freqüência de reforços

“Nem todas as conseqüências são reforçadoras e grande parte do efeito das que o são depende das circunstâncias” (SKINNER, 1982, p.51). Apesar dos motivos e os propósitos estarem nas pessoas, as contingências de reforço estão no ambiente; motivos e propósitos são, na melhor das hipóteses, efeitos dos reforços. Para aquele autor a mudança produzida pelo reforço é considerada como a aquisição do propósito ou da intenção, e o propósito é fortalecido através do reforço. Assim, quando alguém é

capaz de anunciar um propósito, ela está relatando uma condição produzida por reforço.

A análise experimental tem demonstrado (Skinner, 1995, p. 27) que o comportamento é modelado e mantido por suas conseqüências. Assim, embora possa se sentir ou dizer coisas diferentes, as causas dos comportamentos das pessoas – o que elas fazem – estão no que já aconteceu, e não no que acontecerá.

Os sentimentos e intenções se associam, então, aos comportamentos, por força das conseqüências (SKINNER, 1982, p. 52-53). Quando um ato é quase sempre reforçado, a pessoa tem uma sensação de confiança. Da repetição de um determinado comportamento com conseqüências reforçadoras a descrição pelas pessoas é que se sentem confiantes quanto às suas possibilidades de sucesso.

Outro sentimento derivado do reforço freqüente é fé. Uma pessoa se sente segura ou certa de que será bem sucedida. Experimenta uma sensação de domínio, de competência ou de potência. O reforço freqüente também origina e mantém o interesse por aquilo que a pessoa está fazendo. Mais uma vez se evidencia a ligação temporal entre sentimento e comportamento, ambos resultados das mesmas circunstâncias: as conseqüências reforçadoras.

2.6.3 Freqüência de reforços do comportamento

Para Skinner (1982, p. 53), quando um comportamento que vinha sendo reforçado deixa de sê-lo, o comportamento se extingue e raramente, ou nunca mais, aparece. É comum a explicação que a pessoa sofreu uma perda de confiança, de certeza ou de sensação de competência. Em vez disso, seus sentimentos vão desde a falta de interesse, o desapontamento, o desencorajamento e uma sensação de impotência, até uma depressão possivelmente profunda; então é comum a explicação, de forma errada, que esses sentimentos explicam a ausência do comportamento. Para o autor um exemplo disso é quando a pessoa é incapaz de ir trabalhar porque está deprimida ou desencorajada, embora o fato de ela não ir, bem como o que está sentindo, devam-se a uma falta de reforço, ou em seu trabalho, ou em alguma outra parte de sua vida.

Para Fester, Culbertson e Boren (1978, p. 99), é freqüente acontecer que uma mudança na freqüência de um desempenho produza efeito sobre uma variedade de outros desempenhos que não foram diretamente reforçados. Analisando por exemplo uma mudança no comportamento de estudar: quando uma criança aumenta a freqüência em seu comportamento de estudar; o mesmo acontece com outro

desempenho relacionado à esse, isto é, soletrar corretamente. Naturalmente, baixou a frequência do comportamento não estudar, decorrente do aumento do de estudar; visto como estes dois desempenhos são incompatíveis, não podem ser emitidos simultaneamente.

O reforço de um desempenho incompatível tem a vantagem de aumentar a frequência do desempenho desejado, o que resulta, simultaneamente, num decréscimo da frequência do desempenho não desejado. Frequentemente, o procedimento de extinção, quando o reforço é totalmente retirado da situação, resulta no aparecimento de efeitos colaterais indesejáveis, tais como aumento de reações emocionais ou de agressividade. Os reforçamentos de desempenhos incompatíveis minimizam perturbações emocionais, porque o reforçamento perdura na situação e torna-se contingente a um ou mais desempenhos diferentes.

Segundo Skinner (1982, p. 54), muitos reforços ocorrem intermitentemente. Quando a razão entre respostas e reforços é favorável, atribui-se o comportamento a zelo, diligência ou ambição; ou a determinação, obstinação, persistência ou perseverança (continuar a responder durante longos períodos de tempo sem resultados); ou a excitação ou entusiasmo; ou a dedicação ou compulsão.

A razão entre respostas e reforços pode ser ampliada até tornar-se desfavorável. Gera um nível alto de atividade que pode comprometer o bem – estar dos trabalhadores.

Para Fester, Culbertson e Boren (1978, p. 115), num esquema de razão variável, o reforçamento ocorre após certo número de desempenhos, mas este número varia conforme a ocasião. Algumas vezes um desempenho é, imediatamente reforçado e algumas vezes pode ser necessário haver uns trezentos ou quatrocentos desempenhos. Assim, o esquema de reforçamento (frequência determinada para a aplicação do reforçamento) gera uma alta disposição para efetuar o comportamento que continuará a ser emitido por muitos milhares de desempenhos depois do último reforçamento ter sido dado.

Os esquemas de razão variável, nos quais o reforço ocorre após certo número médio de respostas, mas em que a próxima resposta a ser reforçada não pode ser prevista, são particularmente interessantes. (SKINNER, 1982, p. 54-55)

Todos os sistemas de jogo se baseiam em esquemas de reforço variável, embora seus efeitos sejam geralmente atribuídos a sentimentos. É comum afirmar que as pessoas jogam por causa da excitação, mas esta é claramente um produto colateral. Também é comum julgar que as pessoas jogam para obter sensação de mando, dominação e vitória – apesar do fato de os jogadores quase sempre perderem. É comum justificar-se essa incoerência considerando o jogador que se arruína e à sua

família como compulsivo ou patológico, sendo assim seu comportamento irracional atribuído a uma doença. Esse comportamento é anormal no sentido de que nem todos respondem com igual dedicação às circunstâncias predominantes, mas o fato é, simplesmente, que nem todas as pessoas são expostas a um programa de reforço através do qual uma razão altamente desfavorável se torna eficaz.

O mesmo esquema de razão variável afeta as pessoas que exploram, prospectam, inventam, realizam uma pesquisa científica e compõem obras de arte, de música ou de literatura, sendo que, nesses campos, um alto nível de atividade é geralmente atribuído à dedicação e não à compulsão ou à irracionalidade.

É característico do reforço intermitente que o comportamento possa ser mantido por longos períodos de tempo com pouquíssima retribuição. Isso já foi explicado, dizendo-se que os seres humanos são criaturas feitas de esperança e não seres geneticamente criados para conformar-se, mas não há nada essencialmente humano no que toca aos efeitos, e não é a esperança nem a resignação, mas as circunstâncias que são as causas manifestas e acessíveis. A esperança e a resignação são, conforme já se descreveu, sentimentos que acompanham o controle por contingências de razão variável.

2.6.4 Punição e reforço negativo do Comportamento

Para Skinner (1982, p. 55), estímulos aversivos, os quais produzem uma série de condições corporais sentidas ou introspectivamente observadas, são estímulos que funcionam como reforçadores quando reduzidos ou eliminados.

Estímulos aversivos estão presentes tanto em operações que fortalecem a probabilidade de ocorrência futura de um comportamento (reforçamento negativo) quanto naquelas que reduzem a probabilidade de ocorrência (punição).

Isso leva a uma confusão comum entre as duas operações, como alerta Skinner (1982, p. 56). Embora as duas operações empreguem eventos aversivos, o reforço negativo gera comportamento porque elimina o evento aversivo, enquanto a punição suprime comportamento porque provoca o evento aversivo.

Estímulos aversivos têm efeitos diferentes quando relacionados de outras formas com o comportamento. Se um estímulo anteriormente neutro, como uma campainha, for freqüentemente seguido, após um intervalo, de um estímulo nocivo, tal como um choque elétrico, a campainha acaba por suscitar reações como a ansiedade, por exemplo. A campainha tornou-se um estímulo aversivo, o qual pode então produzir o efeito de modificar a probabilidade de qualquer comportamento positivamente

reforçado que esteja em andamento. Por exemplo: uma pessoa empenhada numa conversa animada pode começar a falar com menos vigor ou de forma mais errática, ou pode até parar de falar à aproximação de alguém que a tenha tratado aversivamente. Por outro lado, seu comportamento negativamente reforçado pode ser fortalecido, e ela agir de forma mais compulsiva ou agressiva ou tentar ir-se embora. Essa alteração de comportamento não ocorre porque esta está ansiosa; mas por causa das circunstâncias adversativas que geram a condição sentida como ansiedade. A mudança de sentimento e a de comportamento têm uma causa comum.

É preciso mencionar também que a aversividade de um evento pode decorrer de sua condição intrinsecamente adversa, como por exemplo, a dor decorrente de um ferimento, ou do fato de serem retirados reforçadores positivos antes disponíveis, como ocorre na perda do emprego.

Como técnica de controle de comportamento, o emprego da punição tem muitos inconvenientes, desde os éticos, os legais ou meramente de eficiência. A punição, especialmente a punição severa, tem efeitos não somente no comportamento sobre cuja probabilidade de ocorrência futura agirá (suprimindo-o). Comportamentos incompatíveis se desenvolverão e poderão, de acordo com Fester, Culbertson e Perrot-Boren (1978, p. 194), ser reforçados negativamente com tal força que se torna impossível restabelecer o comportamento original. Esses comportamentos, fortalecidos indiretamente pelo emprego da punição, nem sempre são desejados.

Por outro lado, o emprego da punição pode levar à supressão temporária do comportamento: mudando-se as condições que sinalizam a possibilidade do evento aversivo tornar a ocorrer, o comportamento punido voltará.

Para achar uma alternativa para a punição, o primeiro passo consiste em identificar a conseqüência ambiental do comportamento que o mantém. Uma vez que o reforçador seja identificado, ele pode ser sustado e o desempenho desaparecerá devido ao não-reforçamento e não devido à supressão, como na punição. Reclamações podem desaparecer gradativamente (por extinção) se ao invés de reforçá-las, as chefias valorizarem as sugestões. No caso do reforçamente positivo, o problema é simplesmente achar um reforçador positivo que possa seguir o comportamento desejável.

A extinção de um comportamento pode se associar a procedimentos de reforço (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p. 96). Na extinção, a resposta é debilitada, porque já não está mais associada a um reforço positivo. Um problema com os sistemas de reforço é que eles muitas vezes concentram a atenção de um modo tão exclusivo no comportamento reforçado, que os outros comportamentos não reforçados se extinguem. Ao tentar atender mais depressa uma solicitação que lhe traga algum

benefício, por exemplo, um funcionário pode sacrificar a qualidade (e talvez buscar o incentivo a um risco elevado), se não há nenhum reforço para tomar decisões acertadas e ao mesmo tempo rápidas.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 97), tanto as operações de reforçamento negativo quanto de punição podem ser usados para influenciar o comportamento. No reforço negativo, a probabilidade de que uma pessoa se engaje num determinado comportamento é aumentada porque o comportamento é acompanhado pela remoção de algo que a pessoa detesta. Na punição, a probabilidade de um determinado comportamento diminuir porque é acompanhado por algo que a pessoa detesta.

A discussão sobre punição foi incluída para uma breve análise e reflexão sobre as crenças a respeito de conseqüências negativas que existem com relação à avaliação de desempenho humano no trabalho. Mesmo que não sejam mencionadas de forma explícita, as conseqüências que podem advir por causa de um mau desempenho apontado pela avaliação são claramente motivos de preocupação por parte dos empregados.

O desafio que se apresenta aos sistemas de avaliação é o de causar motivação positiva na equipe muito mais pelo desejo das recompensas que são geradas pelos resultados da avaliação do que pelo medo das conseqüências geradas pelos maus resultados.

Um dos objetivos das práticas de avaliação é produzir informações confiáveis para dar suporte a ações administrativas como: promoções, aumentos, transferências, premiações, participações em resultados. No entanto, as informações são também utilizadas para dar suporte a ação administrativa que é percebida como a punição mais severa pelos empregados: a demissão.

2.7 Programas de reconhecimento do desempenho

As propostas de analistas do comportamento para lidar com o desempenho no ambiente organizacional têm, basicamente, se voltado aos Sistemas de Remuneração, Sistema Supervisionado de *Feedback* e Treinamento. Sistemas de Remuneração são caracterizados por tentarem estabelecer uma relação entre o comportamento e a conseqüência, que no caso da organização, seria principalmente, o pagamento (MIGUEL, 1997, p. 278).

Muitos dos sistemas de recompensar empregados se baseiam naquilo que o funcionário deveria fazer e não naquilo que ele realmente faz, pagando-se por horas

de trabalho e não pela realização do mesmo. A maior parte das empresas, inclusive no Brasil, continuam usando exclusivamente, sistemas tradicionais de remuneração que se baseiam em cargos e funções independente da performance do indivíduo (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999, p. 42).

2.7.1 Planos de incentivos no local de trabalho

Para Daniels (1992, p. 109), quando inicialmente introduzidos os planos de reforços, muitos gerentes são atraídos a planos de remunerações variáveis devido à alta performance que eles produzem. Eles sempre querem aplicar remuneração variável a toda performance, independente do tipo de trabalho envolvido. Isto, logicamente é um erro. Cada plano produz padrões de performance distintos. Isto significa, que os planos são apropriados ou impróprios dependendo do tipo de performance desejado. Por exemplo, para o tipo de tarefa onde se quer algo entregue a uma determinada hora, um plano de intervalo fixo é mais apropriado.

Se a necessidade é de vigilância, um intervalo variável é mais apropriado.

Se um trabalho requer paciência, não é recomendável que a remuneração variável seja o plano dominante. Entendendo-se a natureza da performance necessária para o trabalho e as características da performance dos vários planos, podem ser resolvidos significativos problemas de performance.

Para Daniels (1992, p. 109), embora os planos de proporção produzam os mais altos níveis de performance, os planos de intervalos fixos são muito mais comuns em locais de trabalho.

A razão para isto parece ser que eles são mais fáceis de administrar. Pagar todos ao mesmo tempo, dar aumentos ao mesmo tempo, e dar elogios de performance uma ou duas vezes por ano e gerenciar projetos com ou sem data definida, com relatórios sobre os resultados no final do mês, ou definir metas anuais, e objetivos.

Supõem-se que as organizações paguem caro por esta conveniência. Deve-se lembrar que a remuneração fixa não só produz uma baixa performance, mas também níveis instáveis de performance. Isto significa que o nível de performance varia grandemente do início ao fim do intervalo da curva. Já que no plano de intervalo fixo, o reforço nunca se segue de outro reforço imediatamente; os níveis de respostas sempre caem dramaticamente após o reforço.

Sobrepondo a programação desejável àquela existente, é possível diminuir algumas de suas características indesejáveis. Por exemplo, se os vendedores são

assalariados, é possível oferecer reforços de salários em vendas antes do período de contabilidade de vendas. Também é possível dar reforço de salário para vendas acima de certo nível. Um professor, pode dar um teste comum ocasionalmente. Isto aumenta a quantidade de estudo e o distribui mais uniformemente, no trimestre. O professor pode também dar pontos de bônus ou outros reforços por completar tarefas extras. Na produção, com funcionários horistas ou assalariados, é possível sobrepor programações de Remuneração Fixa celebrando realizações. Não espere até o fim da semana, mês, ou ano.

Usando uma mistura criativa de programações, o resultado certamente será surpreendente quanto a melhora do desempenho sobre àquela prevista da programação básica. Maximizar esta oportunidade, no entanto, requer um total entendimento das quatro programações básicas: intervalo fixo, intervalo variável, proporção fixa, e proporção variável.

Uma pessoa que está obtendo atenção ao reclamar a respeito de colegas de trabalho, pode reclamar mais freqüentemente se seu gerente de repente, ignorar sua reclamação. O gerente que não entender que a explosão de extinção são aspectos previsíveis de extinção pode achar que o fato de ignorar não está funcionando, quando ele está.

Comportamentos emocionais tendem mais a acompanhar a extinção em programações fixas. A extensão da reação emocional deve-se à programação e números de incentivos recebidos nele. É comum testemunhar uma forma leve deste fenômeno. Quando uma pessoa põe dinheiro em uma máquina, repetidas vezes só para tê-lo de volta cada vez, ele pode tentar chacoalhá-la ou mesmo bater ou chutá-la antes de desistir.

Esta pessoa está exibindo comportamento emocional característico de extinção sob programações de proporções fixas. Pais que dizem coisas aos seus filhos como, “você pode chorar quanto quiser, mas você não vai”, está lidando com o mesmo tipo de problema. Quando as pessoas estão acostumadas a receberem incentivos a certos padrões previsíveis e de repente isto para, você pode esperar uma resposta emocional deles. Estas reações podem variar de queixas tipo “isto não é justo”, a comportamento de ataques de raiva. Programações variáveis tipicamente produzem menos comportamento emocional durante extinção.

2.8 Planos para melhoria de desempenho

Segundo Daniels (1992, p. 217), é incontestável o valor do Gerenciamento de desempenho como um meio de administrar pessoas eficientemente e com eficácia. Contudo, só será possível avaliar seu valor através da aplicação sistemática de métodos desenvolvidos através de muitas pesquisas. Usos bem sucedidos de Gerenciamento de desempenho para resolver um problema de performance ou para aumentar uma melhor performance envolvem uma série de passos específicos e procedimentos. Omitir qualquer dos passos significativamente reduz a probabilidade de sucesso em longo prazo. Portanto, é essencial ter um plano que inclua todos estes passos e procedimentos.

2.8.1 Um plano para melhora de desempenho

Conforme Daniels (1992, p. 217), há seis passos críticos num plano de melhoramento de desempenho. Eles são o seguinte:

- Objetivar os resultados e comportamento de suporte.
- Desenvolver um meio de medir o resultado.
- Desenvolver um meio de dar o *feedback* da performance
- Desenvolver um plano positivo de estímulo.
- Revisar os resultados periodicamente.
- Desenvolver um plano antecedente

O Plano de melhora de desempenho fornece um modo formal de aplicar o gerenciamento de desempenho. Se o plano for seguido, ele garante que todos os elementos mencionados anteriormente serão incluídos. Logicamente, há meios disponíveis para ajudar em desenvolvimento de um plano eficiente. Uma forma sozinha, no entanto, nunca resolveu um problema de performance.

Para Daniels (1992, p. 220), o primeiro passo ao desenvolver um programa de melhora de desempenho é determinar a meta. É necessário sempre objetivar ambos, um resultado e seus comportamentos de apoio. Um comportamento de apoio é qualquer comportamento que seja essencial para produzir o resultado desejado, qualquer comportamento que esteja continuamente envolvido na produção de um produto ou entrega de um serviço.

Listar tantos comportamentos de apoio quanto possível alertará para estimular aqueles comportamentos ocasionalmente quando acontecerem. No entanto, será possível condensar a lista em vários dos mais críticos comportamentos – os que terão os maiores impactos nos resultados.

Então, devem-se planejar estímulos mais sistemáticos e freqüentes para estes comportamentos.

Para Lucena (1992, p. 115), a primeira etapa do processo de avaliação está relacionada com a negociação do desempenho. O supervisor e seu colaborador, juntos, irão definir as tarefas/atividades/projetos que deverão ser desempenhados pelo empregado, no período predeterminado.

Para cada tarefa, serão planejados e negociados os resultados esperados, expressos em padrões de desempenho ou indicadores de resultados, significando as metas que deverão ser alcançadas.

Para Daniels (1992, p. 220), ao completar um plano de melhoria de desempenho, deve-se não só determinar o quanto será medido, mas também garantir-se quanto tempo e esforço é preciso para se obter os dados.

De preferência, as medidas já estão disponíveis e automaticamente registradas. Se elas não estiverem, então se deve pesar o que é desejável com o que é prático. Por exemplo, se a medição envolve auditar o comportamento de segurança no andar de compras, seria ideal checar o pessoal pelo menos duas vezes por dia.

Para Moraes (2003, p. 115), a análise dos resultados e a avaliação dos resultados obtidos podem ser efetuados a partir da comparação dos resultados obtidos, ao longo do tempo, ou correlação com índices conjunturais, através de comparação com os resultados de outras unidades ou departamentos ou, ainda, através de correlação com resultados de outros indicadores da sua própria unidade administrativa.

Após a realização da análise crítica dos resultados dos indicadores, a unidade poderá adotar as ações necessárias para melhoria do desempenho, devendo especificar os resultados a serem obtidos, em que quantidade e em que tempo.

2.8.2 Feedback

Para Pontes (1999, p. 139), o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho. Além de atender aspecto psicológico da necessidade que as pessoas tem em saber como está o seu desempenho, a retroinformação orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa. A retroinformação, quando franca e orientadora, vai permitir um relacionamento mais próximo entre o líder e a equipe de trabalho, e ajuda a criar um clima positivo no trabalho. Quando os resultados não são satisfatórios, a retroinformação, se efetuada no sentido da orientação, irá contribuir com a melhoria desse desempenho. E, quando

os resultados são positivos, ela irá contribuir com a consolidação desse desempenho positivo.

Para Daniels (1992, p. 220), a intervenção provavelmente vai requerer o desenho de um sistema de *feedback* onde nenhum existia anteriormente. No entanto, alguns pontos devem ser considerados ao completar um plano de *feedback* são: decidir os grupos de *feedback* e decidir quem fará os gráficos dos dados.

Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 237), o exame das qualidades e pontos criticáveis de cada um nunca deve ser feito coletivamente. Quando for o caso, o supervisor deverá dispor-se a receber em particular cada um. Para isso, deve preparar-se, isto é, rever antes as avaliações anteriores, munindo-se, assim, das informações necessárias.

É conveniente reservar alguns minutos só para o funcionário interessado, dando a ele a atenção que merece.

Para Daniels (1992, p. 220), embora todas as partes do plano sejam importantes, o plano de estímulo é o mais importante. Certamente, no começo ele vai tomar muito tempo, uma vez que planejar estímulo não é uma habilidade praticada freqüentemente pela maioria das pessoas.

Conforme Daniels (1992, p. 224), deve-se planejar um tempo para se reunir com os executantes e rever o processo, entregar estímulos de grupo ganhos, e obter um *feedback* verbal em como o plano está funcionando. É raro um plano que funcione sem algumas mudanças no processo. Usar reuniões para descobrir se os executantes entendem a meta e podem ajudar melhorá-la identificando os comportamentos de apoio em vez daqueles citados no plano.

Uma importante parte do plano, segundo Daniels (1992, p. 221), é revisar o plano de estímulo e obter um *feedback* se os estímulos usados são na verdade estimulantes. Deve-se pedir idéias de outras coisas que poderiam ser usadas, modelar sugestões realísticas, não nutrir falsas expectativas a respeito do que poderia ser usado no futuro.

Para Daniels (1992, p. 224), deve-se também planejar pelo menos duas revisões com a alta administração. A primeira é para revisar o plano antes dele ser usado. Altos dirigentes não gostam de surpresas. É recomendável certificar-se que a meta escolhida é importante para a organização. Se não for, será difícil um reforço positivo dela para um melhoramento no plano. Também, deve-se garantir que a alta administração se sente à vontade com os tipos de estímulos escolhidos e seus custos. Esta reunião vai evitar dissabores e aumentar o estímulo para o topo da escada.

Segundo Daniels (1992, p. 224), o treinamento de sala de aula é apenas um antecedente. O conhecimento ganho será aplicado somente se as conseqüências o

favorecerem. Para ser bem sucedido neste nível, pelo menos duas coisas devem acontecer. Uma, a primeira aplicação deve ser em uma meta significativa. Dois, aqueles que aplicam o programa de gerenciamento devem ser estimulados pelos seus padrões para desenvolver o plano e usá-lo. Muitas pessoas cometem o erro de começar com uma aplicação trivial. Por querer ser bem sucedido com a primeira aplicação. No entanto, se a meta não for importante, provavelmente não se obterá muita atenção mesmo que se obtenha sucesso. Finalmente, deve-se ter um programa de gerenciamento para todas suas áreas de resultado chave.

Para Daniels (1992, p. 224), é preciso mais do que treinamento para se tornar competente em qualquer habilidade. Para se tornar competente no programa de gerenciamento é necessário muita prática estimulada.

As organizações sempre cometem o erro de treinar grande número de pessoas no gerenciamento de desempenho e não fornecem assistência prática seguindo o treinamento. Isto é um erro. A regra é: não treinar mais pessoal do que possa dar assistência posterior. Treinadores são estimulados por treinamento. E sempre eles são estimulados pelo número de pessoas treinadas. Mas, se as pessoas saem de um treinamento, incapazes de aplicar aquilo que aprenderam por causa de algum conhecimento ou deficiência de habilidade, ou por causa de tempo ou outras prioridades, as habilidades inevitavelmente se extinguirão.

É necessário, quando começar o programa de gerenciamento numa organização, manter reuniões de revisão para todas as pessoas envolvidas na aplicação formal. O propósito primário desta reunião é fornecer estímulo para aqueles que estão se esforçando para usar o programa de gerenciamento em seus trabalhos. Não se trata de uma reunião para resolver problemas.

Um segundo propósito da reunião é incitar estímulo entre os colegas. Troca de idéias, construção de idéias, cooperação individual e departamental, assistência são metas para estímulo. Quanto mais estímulo ocorra durante esta reunião, maior a probabilidade de que mais estímulos ocorram no local de trabalho. Falando de uma forma geral, a primeira reunião deveria acontecer dentro de um mês da primeira aplicação do programa de gerenciamento. Isto permite que as pessoas tenham tempo suficiente para ter resultados para reportar. Se na ocasião da reunião a maioria das pessoas não tiver resultados positivos, então eles estão procrastinando ou implantando incorretamente.

As reuniões de revisão deveriam acontecer em todos os níveis da organização. As reuniões devem ser pequenas o suficiente para todos apresentarem o que estão fazendo e não devem durar mais do que uma hora e meia. A melhor maneira de fazer isto é destinar a cada pessoa uma parte igual de tempo, usualmente não mais do que

cinco minutos. Uma aderência razoavelmente rigorosa ao limite de tempo é necessária. A experiência indica que as pessoas que estão fazendo o mínimo, falam mais tempo. Se eles ficarem divagando sobre o por que não estão usando o processo, alguns daqueles que estão fazendo o máximo ficarão invariavelmente privados da oportunidade de mostrar seus resultados. Isto, logicamente, tira o propósito da reunião.

2.9 Conclusão da revisão da literatura

Os objetivos deste trabalho foram idealizados a partir da análise de estudos como o de Daft (1999, p. 318), que destaca o estudo da motivação como ferramenta imprescindível para auxiliar os administradores a entenderem o que induz as pessoas a iniciarem uma ação, o que influencia sua escolha de ação e por que elas persistem nessa ação durante todo o tempo.

Os administradores podem usar a teoria da motivação para ajudar a satisfazer as necessidades dos empregados e, simultaneamente, estimular alto desempenho no trabalho. Quando os trabalhadores não são motivados para atingir as metas organizacionais, os administradores podem precisar avaliar os sistemas de recompensas.

Em seus estudos, Daft (1999, p. 325) destaca que a modificação de comportamento define um conjunto de técnicas nas quais a teoria de reforço é usada para modificar o comportamento humano. A suposição básica realçada na modificação do comportamento é a lei de efeito, que estabelece que o comportamento que é reforçado positivamente tende a ser repetido, e o que não é reforçado positivamente tende a não ser repetido. Esta teoria foi inicialmente formulada pelas pesquisas de Skinner (1995, p. 83), que observa que o comportamento humano não é certamente o assunto que a humanidade entende melhor.

A pesquisa desenvolvida considerou a importância das práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho como ferramenta para motivar as pessoas. É o que observam Bergamini e Beraldo (1988, p. 31) afirmando que é importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoal. É a forma que as pessoas têm de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem um feedback, pela comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, que conduz cada pessoa à avaliação do quanto se sente realizada. A avaliação de

desempenho é uma das ferramentas que possibilita essa comparação aos empregados.

A implantação de sistemas de avaliação de desempenho foi exposta como um fator crítico, dentre outros fatores, que operam para o sucesso desses sistemas, com apoio na exposição de Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 39) sobre a qualidade das estratégias de implantação utilizadas. Esses autores ressaltam que a implantação de sistemas de avaliação, ao contrário do que possa parecer, é processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais.

A implantação de um sistema de avaliação requer o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo. Tais recomendações técnicas, no entanto, nem sempre são seguidas pelos gestores, que desejam implantar sistemas de avaliação às pressas, em curtíssimo espaço de tempo; o que pode levar ao fracasso do novo sistema.

A contribuição de Lucena (1992, p. 61) realça a necessidade de uma estratégia metodológica fundamentada no pressuposto que, ao se decidir pela implantação de algo novo na empresa busca-se uma mudança que afetará o ambiente interno, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, que procurará influir em atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e nova postura empresarial, envolvendo toda a força de trabalho da organização: administradores, gerentes, supervisores e empregados.

Portanto, os gestores que se convencerem da importância e da necessidade da ferramenta gerencial que é a avaliação de desempenho, e da qual trata este trabalho, certamente deverão dedicar especial atenção a essa etapa inicial do processo, a implantação.

3 MÉTODO

Para permitir a obtenção de informações que caracterizassem as organizações pesquisadas quanto às práticas de avaliação do desempenho humano utilizadas, optou-se pela entrevista como instrumento e pela seleção de casos - exemplo, em virtude do caráter descritivo. A pesquisa classificada como descritiva, de acordo com Vergara (2000, p. 47), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Segundo Gil (1999, p. 169), as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas, torna-se necessário, portanto, organizá-las, o que é feito mediante o seu agrupamento em certo número de categorias.

Uma classificação que está diretamente relacionada com os objetivos deste trabalho está mencionada no Quadro 1. É a classificação de porte das indústrias pesquisadas.

A análise e a interpretação dos dados da pesquisa constituem processos estreitamente relacionados. Por essa razão, não é muito fácil definir onde termina a análise e começa a interpretação. Na análise, o pesquisador prende-se unicamente aos dados, ao passo que na interpretação, procura um sentido mais amplo para os dados, por meio de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos. Pode-se, também, comparar a análise com a atividade artesanal e a interpretação com a atividade artística. Embora não sendo essas definições totalmente adequadas, deixam claro que a análise da pesquisa pode ser feita mediante determinadas regras, ao passo que a interpretação não está submetida a tais regulamentos. (GIL, 1999, p. 185).

Não existem, pois, normas que indiquem os procedimentos a serem adotados no processo de interpretação dos dados. O que existe na literatura especializada são recomendações acerca dos cuidados que devem tomar os pesquisadores para que a interpretação não comprometa a pesquisa.

Foram destacados no Gráfico 2 os dados necessários ao cumprimento dos objetivos deste trabalho de identificação de diferenças e semelhanças entre as práticas utilizadas nas duas categorias de indústrias.

Quando a interpretação dos dados se apóia em teorias suficientemente confirmadas, a investigação do problema produz novos conhecimentos importantes na

área pesquisada. Porém, quando as teorias não apresentam mais que um ligeiro grau de comprovação, as explicações que se seguem produzem uma falsa sensação de adequação à realidade, o que pode servir para inibir a realização de investigações apropriadas. (GIL, 1999, p. 186).

A revisão de literatura apresentada no trabalho fornece o apoio para analisar as ligações entre as práticas identificadas pela pesquisa e teorias existentes sobre o tema.

3.1 Universo e Amostra

O universo da pesquisa de campo foi o grupo das indústrias com plantas em Taubaté que constam no Cadastro da Indústria da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – base Outubro / 2.003. Esse cadastro é fornecido pela FIESP em formato que apresenta as empresas em quatro relações distintas pelos portes:

Classificação de porte	Crítérios de classificação
Micro Empresa	0 a 9 funcionários
Pequena Empresa	10 a 99 funcionários
Média Empresa	100 a 499 funcionários
Grande Empresa	500 ou mais funcionários

Quadro 1 – Classificação por portes de empresas

Nesse cadastro foram identificadas cinco indústrias com mais de quinhentos funcionários, das quais três compuseram a amostra desse segmento.

Foram identificadas cinqüenta e quatro empresas com número de funcionários entre cem e quatrocentos e noventa e nove, das quais cinco foram estudadas. A amostra de cinco empresas foi determinada em função do prazo existente para realização das entrevistas e dos procedimentos da pesquisa.

As indústrias foram incluídas no estudo por um critério de acessibilidade. Inicialmente, um gerente da CIESP – Diretoria Regional de Taubaté indicou ao pesquisador doze indústrias e os respectivos contatos. Feitos os contatos iniciais com as pessoas indicadas, oito empresas aceitaram participar do estudo, ficando composta a amostra.

No contato inicial com as indústrias foi utilizada carta de sensibilização que consta no Apêndice A desta obra.

Devido ao sigilo, condição negociada com os representantes das empresas pesquisadas, não são divulgados nomes, detalhes e nem formulários.

As empresas serão denominadas por letras e números, assim sendo as grandes G1, G2 e G3 e as médias M4, M5, M6, M7 e M8. Quanto ao setor industrial de atuação das mesmas classificam-se:

G1, G3 e M8: fabricação de autoveículos, máquinas agrícolas automotivas e autopeças;

G2, M4 e M6: metalúrgica, fabricação de equipamentos;

M7: indústria alimentícia, e

M5: indústria de vestuário

3.2 Instrumentos para coleta de dados

O instrumento utilizado neste estudo foi a entrevista por pautas. O roteiro foi elaborado com base nas necessidades de informações identificadas pelo pesquisador, para desenvolver o trabalho.

O roteiro de entrevista abordou as seguintes pautas:

- 1) Que ações e procedimentos de avaliação de desempenho existem na empresa?
- 2) Existem regulamentos e/ou registros formais dessas ações?
- 3) Descrição do funcionamento do procedimento e desde quando está em uso na empresa?
- 4) Existem avaliações de resultados dessas ações? Existem registros formais?
- 5) Órgão responsável pela decisão da implantação na Empresa?
- 6) O que norteou a escolha da ação / estratégia?
- 7) Órgão responsável pela implantação na Empresa?
- 8) Existem novas ações / estratégias com previsão de implantação?
- 9) Há registros de estratégias ou técnicas que foram implantadas e posteriormente extintas? Quais foram os motivos da descontinuação?

Todas as entrevistas foram gravadas, e esse conteúdo foi armazenado em duas fitas de noventa minutos cada uma.

Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, nos termos autorizados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da

Universidade de Taubaté, autorizando a utilização das informações. O termo consta no Apêndice B deste trabalho.

3.3 Procedimentos para coleta de dados

Dias depois do envio da carta de sensibilização (Apêndice A) fez-se contato pessoal com cada empresa e solicitou-se agendamento das entrevistas. As indicações dos gestores que atenderam o entrevistador foram das empresas, baseadas no tema da entrevista, e as indicações foram aceitas pelo pesquisador.

As entrevistas foram realizadas com os indicados e em dois casos (empresas G1 e M8) também com outros funcionários a pedido dos entrevistados.

As empresas estão denominadas por letras e números, assim sendo as grandes G1, G2 e G3 e as médias M4, M5, M6, M7 e M8.

Para melhor análise dos resultados, descrevem-se abaixo características dos cargos dos entrevistados.

G2, M6, M7, M8, M5: Analista, Gerente, Coordenador, Supervisor e Encarregado – área de Recursos Humanos.

G1, M4, G3: Gerente, Supervisor e Encarregado – áreas de qualidade e operacional.

As pautas da entrevista eram apresentadas e, quando necessário, explicações complementares eram solicitadas dos entrevistados, com o propósito de identificar estratégias e técnicas motivacionais de avaliação de desempenho utilizadas pelas empresas. A partir dessas entrevistas foram focados pontos como: área da empresa onde se desenvolvem as ações; há quanto tempo; tipo de avaliação de resultados; motivos que levaram à implantação.

4 RESULTADOS

A partir da transcrição do conteúdo das entrevistas, gravado em fitas de áudio, as informações foram organizadas em tabelas, quadros e gráficos para facilitar a visualização dos resultados.

As respostas fornecidas pelos elementos pesquisados foram bastante variadas. Para que essas respostas pudessem ser adequadamente analisadas, foram organizadas mediante o seu agrupamento em certo número de categorias.

A análise e a interpretação dos dados da pesquisa constituem processos estreitamente relacionados. Na análise não foram considerados unicamente os dados, foi feita uma interpretação, procurando um sentido mais amplo para os dados, por meio de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

Não foram identificadas normas que indiquem os procedimentos a serem adotados no processo de interpretação dos dados. O que existe na literatura especializada são recomendações acerca dos cuidados que devem tomar os pesquisadores para que a interpretação não comprometa a pesquisa.

A interpretação dos dados apoiou-se em teorias suficientemente confirmadas, e a investigação do problema produziu novos conhecimentos importantes na área pesquisada.

4.1 Uso de práticas de avaliação de desempenho nas indústrias

Uma síntese inicial dos resultados da pesquisa é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Uso de práticas de avaliação de desempenho nas indústrias

Práticas de Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho	Média Empresa	Quantidade de empresas médias pesquisadas	Grande Empresa	Quantidade de empresas grandes pesquisadas
Possuem algum tipo de procedimento.....	3	5	3	3
Nenhum tipo de procedimento e sem previsão de implantação.....	1	5	0	3
Nenhum tipo de procedimento e com previsão de implantação de procedimento.....	1	5	0	3
Possuem registros formais e individuais.....	2	5	2	3
Sem registros formais individuais e sem previsão de implantação.....	2	5	1	3
Sem registros formais individuais e sem previsão de implantação de registros individuais.....	1	5	1	3
Práticas suspensas por maus resultados.....				
Práticas em uso há mais de dois anos.....	3	5	3	3

Comparando-se os resultados mostrados na Tabela 1, comprova-se que predominou entre as empresas de porte médio a ausência de práticas com registros formais e individuais de avaliação de desempenho. Na amostra de empresas de porte grande ocorreu o inverso.

Predomina também, entre as empresas de porte médio, a ocorrência de práticas que não se consolidaram.

As práticas de avaliação de desempenho das empresas, agrupadas, denominaram-se como programas.

Todos os programas em uso estão em funcionamento há mais de dois anos e foram informados como programas consolidados dentro das empresas.

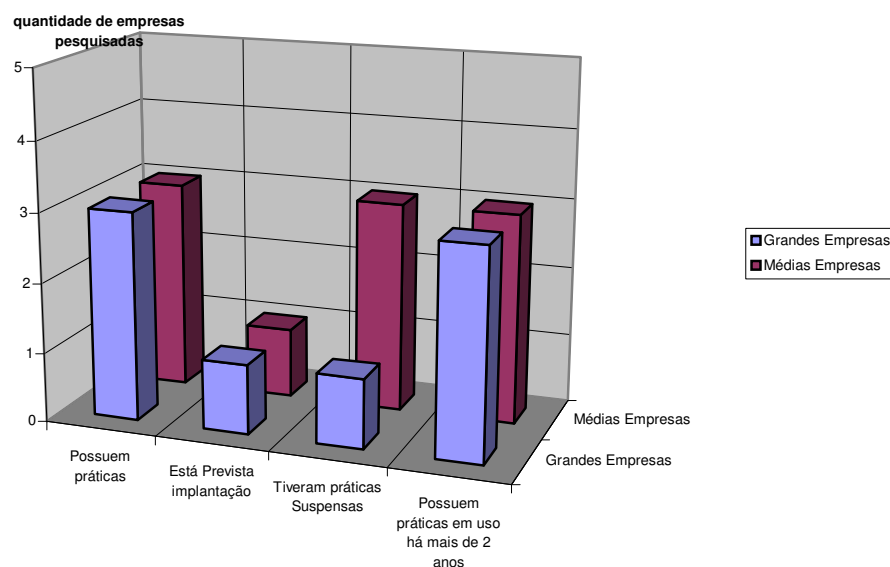


Gráfico 1 – Uso de práticas de Avaliação de Desempenho nas Indústrias pesquisadas

4.2 Práticas de avaliação de desempenho nas indústrias

As práticas de avaliação de desempenho das empresas, que agrupadas denominaram-se como programas, são apresentadas a seguir. As empresas serão denominadas por letras e números, assim sendo as grandes G1, G2 e G3 e as médias M4, M5 e M6. As empresas denominadas M7 e M8 são as que não possuem práticas implantadas.

Alguns programas apresentam vários pontos comuns, no entanto, também apresentam variações importantes, tornando-se, portanto, necessário apresentar de forma simplificada todos os programas identificados pela pesquisa, conforme Gráfico 2.

Descrição dos programas de Avaliação de Desempenho Humano no Trabalho:

Empresa M4:

- Formulários padronizados;
- Faz parte das normas ISO;
- Formulário personalizado para o cargo para que cada função seja avaliada conforme suas atribuições específicas;
- Periodicidade: anual;
- Quem avalia: chefia;
- Serve como base para realização do programa anual de treinamentos da organização;
- Histórico individual registrado em banco de dados;
- Avaliação pela chefia imediata sobre os efeitos do treinamento (trimestral ou maior);
- Serve como base para participação nos lucros;
- Divulga aos funcionários as metas da empresa e dos setores;

Empresa M5:

- Sem documentos;
- Baseada no contato, amizade. Contato direto com a chefia, principalmente o dono da empresa;
- A qualquer momento, não há periodicidade definida;
- Quem avalia: chefia e donos da empresa;
- Indicadores de custos e produção estão disponíveis para os funcionários, não há divulgação sistemática.

Empresa G1:

- Formulários padronizados;
- Faz parte das normas ISO;
- Formulário personalizado para o cargo para que cada função seja avaliada conforme suas atribuições específicas;
- São avaliados aspectos comportamentais e o cumprimento de metas numéricas individuais;
- Periodicidade: objetivos anuais com *feedback* mensal;
- Quem avalia: chefia avalia os aspectos comportamentais;
- Serve como base para indicação de treinamentos da organização e de autodesenvolvimento dos avaliados;

- Funcionário tem ciência da avaliação da chefia;
- Histórico individual registrado em banco de dados;
- Serve de base para alteração salarial ou promoção;
- Avaliação pela chefia imediata sobre os efeitos do treinamento (trimestral ou maior);
- Divulga aos funcionários as metas da empresa e dos setores.

Empresa G2:

- Formulários padronizados;
- Objetivos personalizados (contratos) atribuídos apenas para os cargos executivos;
- Para os demais níveis a avaliação é feita sem registro formal;
- Periodicidade: anual para os executivos, para os demais não há período definido;
- Quem avalia: superior hierárquico;
- Executivos desdobram suas metas com a equipe, com autonomia;
- Registro e acompanhamento das metas apenas dos executivos. As metas são financeiras e de desenvolvimento pessoal;
- As avaliações informais, nos demais níveis funcionais (exceto executivos), segundo informação do gestor entrevistado, servem de base para alteração salarial ou promoção;
- Divulga aos funcionários os indicadores que influem na participação nos lucros;
- Divulgação aos funcionários de metas dos setores como ação estratégica de motivação de cada executivo para atingir seus objetivos.

Empresa G3:

- Formulários padronizados;
- Formulário personalizado para o cargo para que cada função seja avaliada conforme suas atribuições específicas;
- São avaliados aspectos comportamentais e o cumprimento de metas numéricas por equipe;
- As metas numéricas das equipes são definidas anualmente e revisadas semestralmente;
- Periodicidade: anual para a avaliação individual e mensal para avaliação de equipe;
- Quem avalia: dois níveis hierárquicos superiores;
- Funcionário assina concordando com a avaliação da chefia;
- Histórico individual registrado em banco de dados;
- Serve de base para alteração salarial ou promoção;

- Divulga aos funcionários as metas da empresa e das equipes.

Empresa M6:

- Formulários padronizados;
- Faz parte das normas ISO;
- Formulário personalizado para o cargo para que cada função seja avaliada conforme suas atribuições específicas;
- Periodicidade: anual;
- Quem avalia: chefia e o próprio avaliado (auto-avaliação);
- Funcionário assina concordando com a avaliação da chefia;
- Histórico individual registrado em banco de dados;
- Serve de base para alteração salarial ou promoção;
- Avaliação pela chefia imediata sobre os efeitos do treinamento (trimestral ou maior);
- Serve como base para participação nos lucros;
- Divulga aos funcionários as metas da empresa e dos setores.

O Gráfico 2 resume as características dos programas, apresentando-as comparativamente pelo porte da empresa.

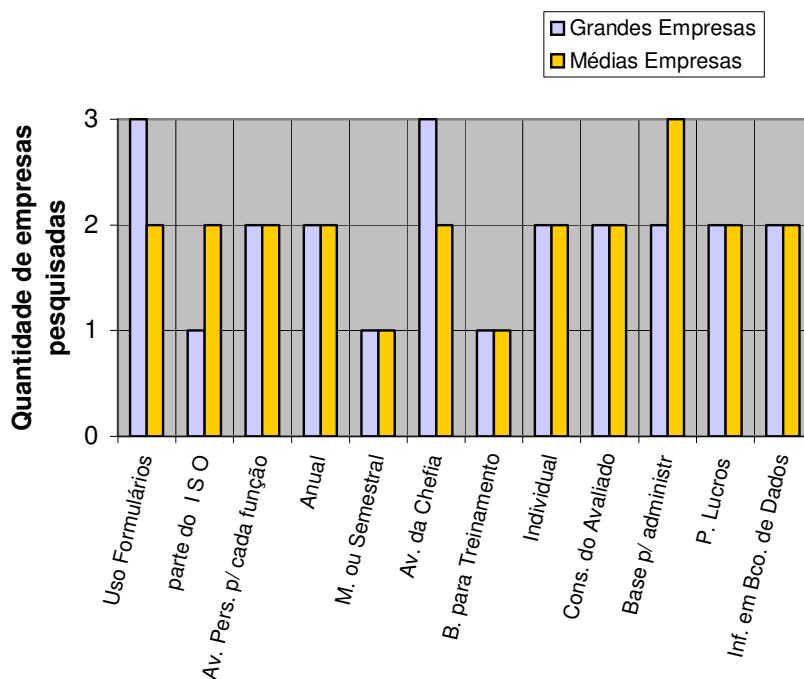


Gráfico 2 – Práticas de Avaliação de Desempenho identificadas nas Indústrias pesquisadas

Ao compararem-se as características de cada programa identificado registra-se que a preocupação com adoção de formulários personalizados por função está presente em todas as indústrias que tem registro formal da avaliação.

Prevalece também a periodicidade anual das avaliações individuais. Observa-se que em duas empresas de grande porte pesquisadas existe um acompanhamento mensal para avaliação de equipes. Esse procedimento mostra vinculação com a existência de metas numéricas para as equipes. No caso de uma dessas indústrias de grande porte, há também a avaliação de metas numéricas individuais; e por isso observa-se também o uso da técnica de fornecer *feedback* mensal.

Outra característica comum a todas as empresas é que o avaliador é o superior hierárquico.

Com relação à vinculação do programa de avaliação com o plano de treinamentos, essa prática está presente nas duas empresas de médio porte enquanto as empresas de grande porte, segundo informações dos gestores entrevistados, mantém procedimentos distintos para elaboração do plano de treinamentos.

Verifica-se que uma empresa de médio porte e uma empresa de grande porte não mantêm registros em papel das avaliações individuais; mantendo, portanto registros informais.

Todas as empresas pesquisadas que mantêm programas de avaliação de desempenho informaram que esses programas servem de base para ações de cunho administrativo como promoções, transferências, aumentos. Com relação a demissões, embora não tenha sido mencionado o uso sistemático do resultado das avaliações para essa finalidade, ficou claro que a partir dos resultados são recomendados treinamentos e supervisão mais próxima, e que não sendo possível a melhoria do desempenho a substituição é o caminho natural. Em uma empresa de grande porte foi mencionado que quando ocorrem “cortes”, muitos funcionários percebem antecipadamente se farão parte da “lista” de demitidos ou não em função do feedback que recebem constantemente (avaliação por objetivos) sobre seu desempenho.

Entre as três empresas de médio porte que mantêm programas de avaliação apenas uma informou que o avaliado toma ciência e homologa a avaliação do superior hierárquico que o avaliou. Entre as três empresas de grande porte, duas informaram esse procedimento.

Com relação à utilização de metas numéricas na avaliação, uma empresa de grande porte utiliza a atribuição de metas individuais, as demais utilizam metas numéricas para as equipes ou setores.

Comparando as descrições das práticas informadas pelas empresas pesquisadas com as características dos métodos descritos na revisão da literatura,

buscou-se estabelecer a classificação para identificar os métodos predominantes na amostra pesquisada, com as nomenclaturas pelas quais são conhecidos. No Quadro 2 estão registrados os métodos encontrados nas empresas.

	Métodos		
	Relatórios Verbais	Escalas Gráficas	Avaliação por Objetivo
G1		X	X
G2			X
G3		X	X
Totais		2	3
M4		X	
M5	X		
M6		X	
M7			
M8			
Totais	1	4	3

Quadro 2 – Métodos de avaliação de desempenho identificados nas empresas pesquisadas

Em uma mesma empresa identificou-se o uso de mais do que um método; porém essas combinações são diferentes daquelas que compõem o método misto, por isso foram anotadas separadamente.

4.3 Avaliações de resultados das práticas

A partir das respostas dos entrevistados sobre os resultados das práticas adotadas pode-se registrar as principais impressões dos gestores:

O Quadro 3 registra de forma resumida a conteúdo das respostas dos gestores entrevistados, quando foram solicitados a informar os resultados que observavam pelo uso das práticas de avaliação de desempenho. É importante observar tratar-se da percepção apenas dessas pessoas; não tendo sido objetivo do trabalho a verificação de indicadores que comprovem essa percepção.

Mesmo nos casos em que os gestores observaram que os resultados estão expressos em indicadores, não foram analisados esses relatórios, registrando-se apenas a informação desses funcionários que supostamente acompanham os registros mencionados.

Resultados do uso das práticas de Avaliação de Desempenho observados pelos gestores entrevistados	Média Empresa	Grande Empresa
O Resultado é avaliado a partir do resultado do treinamento recomendado pela avaliação de desempenho. A chefia emite parecer sobre o efeito do treinamento no funcionário.	X	
O resultado positivo observado é a disposição dos empregados em colaborarem com a empresa, principalmente quando há necessidade de realização de horas – extras.	X	
O gestor atribui ao sistema de avaliação o fato dos funcionários parecerem mais motivados e demonstrando que apreciam a cordialidade resultante do processo formal.	X	
Os resultados observados são os indicadores do cumprimento de objetivos de cada área de negócios.		X
Os resultados positivos são claramente observados pelos indicadores.		X
Resultados positivos avaliados semestralmente através de pesquisa interna de clima organizacional.		X

Quadro 3 – Avaliações de resultados das práticas de avaliação de desempenho nas empresas

4.4 Áreas organizacionais das empresas envolvidas na implantação e atualização das práticas de avaliação

Na maior parte das empresas pesquisadas observou-se a preocupação com a implantação e com a permanente adequação dos métodos e ferramentas de avaliação. Nessas empresas que se preocupam com o aperfeiçoamento das ferramentas de avaliação de desempenho, os entrevistados informaram que a necessidade de aperfeiçoamento geralmente é identificada e solicitada pelos próprios avaliadores e avaliados.

Essas questões estão resumidas na Tabela 2. Nessa tabela, nos campos ao lado da ocorrência identifica-se, classificando por porte das indústrias, em quantas dessas empresas entrevistadas identificou-se o procedimento.

Com relação às revisões periódicas informadas pelos entrevistados, comparando-se os resultados obtidos nas indústrias dos dois portes, pode-se afirmar que é prática comum e que independe do porte. Identificaram-se prazos diversos para a realização dessas revisões. Os prazos mencionados foram: semestral, anual ou bienal. Alguns informaram ainda não existir um prazo predeterminado, ocorrendo essas revisões quando surgem sugestões ou necessidades que justifiquem um debate e possíveis alterações.

Com relação à pesquisa em modelos adotados por outras empresas, todos os entrevistados informaram ser imprescindível a adaptação do modelo escolhido às características particulares da empresa. Alguns entrevistados narraram experiências que fracassaram porque não ocorreu essa adaptação.

Tabela 2 – Áreas das empresas envolvidas na implantação e atualização das práticas de avaliação

Decisões sobre a Implantação e Melhorias nas práticas de Avaliação	Média Empresa	Grande Empresa
Recursos Humanos	0	0
Recursos Humanos com a participação de Comitês de Qualidade e Coordenadores das Áreas de Produção	2	2
Alta Administração	1	1
Apoio de Consultorias ou outros órgãos externos	1	0
Pesquisas em modelos de outras empresas	2	1
Faz revisões periódicas nas práticas atendendo solicitações e sugestões dos usuários	2	2
Sugestões de melhorias são analisadas por comissão com participação inclusive de outras unidades da empresa. Qualquer melhoria deve ser corporativa, mantendo padrão em todas as unidades da organização	0	1
Realização de pesquisa de clima organizacional, semestralmente, onde identificam-se possíveis descontentamentos com as práticas de avaliação	0	1

Identificou-se também como prática comum às empresas, independente do porte, o envolvimento das diversas áreas nas decisões sobre implantações e melhorias nos programas.

A análise de modelos utilizados em outras empresas é predominante nas empresas de médio porte, pois se identificou que as duas empresas que possuem programas de avaliação formal e individual desse porte fizeram esse tipo de pesquisa para desenvolver o seu modelo. Entre as empresas de grande porte apenas uma informou que seu modelo recebeu esse tipo de contribuição.

4.5 Causas da suspensão do uso de programas de avaliação de desempenho nas indústrias pesquisadas

As causas mencionadas pelos entrevistados estão ordenadas no Quadro 4, onde também se informa em qual porte de indústria registrou-se a ocorrência.

Constatou-se nessa etapa da pesquisa que três empresas, após a suspensão do programa mal-sucedido, não realizam atualmente avaliação de desempenho de seus empregados e estão analisando e avaliando novas opções para implantação.

Após o fracasso de implantação de prática copiada de outra empresa, a empresa de médio porte informou que teve sucesso após realizar adaptações, baseadas na observação dos problemas registrados, e também na opinião dos envolvidos.

A empresa de médio porte que não concordou com a proposta de uma Consultoria, optou por manter o sistema informal, não utilizando nenhum registro para as avaliações.

Causas mencionadas para a suspensão de práticas de Avaliação de Desempenho que não apresentaram resultados positivos	Média Empresa	Grande Empresa
Práticas copiadas de outras empresas, sem adaptações às características da empresa	X	
Não concordou com proposta apresentada por consultoria	X	
Falta de retorno (<i>feedback</i>) aos avaliados	X	
Aspectos avaliados eram todos subjetivos. Ausência de aspectos mensuráveis (metas numéricas) na Avaliação.		X
Falta de preparo dos líderes, responsáveis por avaliar.	X	
Requisitos avaliados não eram informados com clareza e antecedência aos funcionários.		X
Requisitos avaliados não eram diretamente ligados às funções dos avaliados.		
Utilização de formulário único para todas as funções	X	

Quadro 4 – Causas de suspensão em implantações de avaliação de desempenho nas empresas

A empresa de médio porte que informa como causa de insucesso a falta de preparo dos líderes até o momento da pesquisa não realizou novo processo de implantação. O gestor, no entanto, reconhece a importância da avaliação de desempenho e tem intenção de fazer nova tentativa.

Falta de clareza e divulgação dos requisitos a serem avaliados, inviabilizaram a implantação na empresa de grande porte, e essa empresa também não havia feito nova tentativa até a data da entrevista.

5 APRECIACÃO CRÍTICA DOS RESULTADOS

Neste capítulo está inserida a análise dos resultados obtidos na pesquisa baseada no conteúdo da bibliografia mencionada.

Ao inserir no suporte bibliográfico do trabalho o conteúdo de pesquisas e estudos sobre comportamento e motivação, visou-se destacar a relação existente entre esses temas e a aplicabilidade das práticas de avaliação de desempenho como instrumentos de motivação nas organizações.

A compreensão teórica e prática do tema motivação possibilita aos gestores das empresas perceberem o que leva os funcionários a executarem uma ação e, principalmente, o que causa as escolhas das pessoas e porque elas mantêm o comportamento durante tempo prolongado (DAFT, 1999, p. 318).

Os resultados de pesquisa deste trabalho mostraram que o conhecimento desses mecanismos, ainda que empírico, é necessário e é utilizado nos processos de avaliação de desempenho em uso nas organizações.

O conhecimento de conceitos como o dos fatores de satisfação e contra-satisfação, pode levar os gerentes a identificar corretamente as necessidades das pessoas que administram, conseguindo assim superar, mesmo com dificuldades, os desafios de manter empregados motivados e atingindo desempenhos satisfatórios (ARCHER, 1978, p. 18).

As práticas identificadas na pesquisa realizada por este trabalho podem ser aperfeiçoadas com o uso de verificações experimentais e avaliativas a partir de considerações teóricas.

Todavia, como destaca Skinner (1995, p. 83), o comportamento humano não é certamente o assunto que a humanidade entende melhor. Porém, a aplicação de recursos estudados pela análise do comportamento como: reforçadores, frequência de reforçadores, reforçamento negativo, estímulos aversivos; pode levar as organizações a melhorar a qualidade de produtos e serviços e produtividade, a partir de atuação na questão comportamental.

A busca mais efetiva pelo conhecimento teórico sobre comportamento, entre outros, facilitará a decisão sobre qual a ferramenta de avaliação mais adequada ao perfil de cada organização. Um modelo de avaliação de desempenho, para atingir seus objetivos tornando-se uma ferramenta de gestão eficaz, deve levar em consideração os valores culturais internos da empresa (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996, p. 38).

É significativo o registro de que, dentre as cinco empresas de médio porte pesquisadas, duas empresas não utilizam qualquer prática de avaliação de desempenho e uma empresa adota práticas totalmente informais.

A complexidade da Avaliação do Desempenho Humano no Trabalho está avaliada por Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, p. 38-39) que afirma que no Brasil há escassez de publicações sobre o tema, o que torna maior o desafio de implantar esses sistemas de avaliação para as empresas nacionais. A existência de diversas interpretações, até mesmo contraditórias, sobre o assunto, gera inúmeras dúvidas para os gestores, que encontram uma variedade de teorias. Esses aspectos podem ser observados nos indicadores que foram extraídos da pesquisa (BERGAMINI, 1982, p. 32).

A complexidade e as dificuldades que envolvem o procedimento podem justificar a ausência das práticas nas empresas, por outro lado a contribuição de um sistema bem implantado e em bom funcionamento é inegável. A realização do trabalho, ou o desenvolvimento de alguma ação para a grande maioria das pessoas, representa o meio de empregarem seus recursos e energia pessoal. É assim que os indivíduos sentem seu potencial empregado, investindo em alguma coisa, e também a forma de obterem uma avaliação, através de comparações dos resultados que alcançam pelos seus esforços, relacionando o esforço despendido com o benefício conseguido, e que possibilita às pessoas avaliarem o quanto se sentem realizadas (BERGAMINI E BERALDO, 1988, p. 31).

Na literatura pesquisada, encontram-se descritos dez métodos de avaliação de desempenho. Os dados obtidos pela pesquisa levaram à identificação de três métodos em uso nas empresas pesquisadas. Esse dado parece indicar também a complexidade e o desafio que o tema da avaliação representa para as organizações.

Embora o método totalmente informal, em uso em uma das organizações, esteja relacionado no conteúdo teórico pesquisado, citado por Carvalho e Nascimento (1997, p. 253) como o método de relatórios verbais e que consiste na comunicação verbal que o avaliador faz ao avaliado sobre seu desempenho profissional; o autor também avalia que esse método só deve ser empregado quando não houver outro método de avaliação disponível. Ainda assim, o avaliador precisará ser um profissional eficiente, responsável e imparcial, devido às limitações desse instrumento.

Entre as três empresas de grande porte, uma não possui práticas para todos os níveis funcionais, mas apenas para o nível de executivos.

A pesquisa revelou que o motivo dos métodos estarem sendo empregados apenas para uma parte dos funcionários foi a implantação mal-sucedida de práticas para os outros níveis funcionais. Segundo Daniels (1992, p. 4), medir a avaliação

através de informações concretas é uma possibilidade de analisar a eficiência das estratégias motivacionais empregadas nas empresas, destacando que todo desempenho pode ser quantificado.

As dificuldades enfrentadas por essas empresas que não mantêm práticas de avaliação de desempenho estão em grande parte apontadas nos indicadores das entrevistas que revelam as causas de tentativas que fracassaram, na visão dos gestores pesquisados.

Invariavelmente, os conflitos surgiram como resultantes da resistência natural ao desconhecimento e ao ajuste à dinâmica comportamental, ao trabalho a ser realizado e ao ambiente organizacional.

Para Lucena (1992, p. 61), é um erro comum às empresas a realização de mudanças (como a implantação de um Sistema de avaliação) sem a formulação de uma estratégia e de um plano que defina as fases e ações que ocorrerão. Esse erro tem sido responsável por muitas crises e até mesmo a suspensão de processos de implantações. A observação de casos práticos mostra que mesmo utilizando uma boa estratégia, promovendo divulgação eficiente e não dispensando o treinamento dos avaliadores; essas iniciativas podem não ser suficientes para assegurar o bom funcionamento e o alcance dos resultados esperados.

Antes de implantar um sistema de avaliação, é indispensável a avaliação minuciosa da organização buscando identificar: as condições favoráveis e as dificuldades existentes, as características culturais predominantes da organização e principalmente as conseqüências inevitáveis da decisão para implantar o sistema de avaliação. Na prática, o que se observou nas empresas pesquisadas, foi um processo de tentativas e erros que conduziram à elaboração de um programa (LUCENA, 1992, p. 65).

Um fator crucial para o sucesso e institucionalização das práticas que se pretende adotar é sem dúvida a estratégia de implantação do programa. Conforme Lucena (1992, p. 70), são fatores fundamentais: o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo.

Pode-se observar também como fator responsável pela descontinuidade das práticas a inobservância de cuidados necessários na fase denominada “do conhecimento” (LUCENA, 1992, p. 65). Nessa etapa da implantação ocorrem os debates, com participação de todos os envolvidos. É também a oportunidade para ampla comunicação, intercâmbio de informações, de esclarecimentos de dúvidas e de

discussão sobre as colocações de críticas, receios e problemas. A pressão pelo tempo, constante nas organizações industriais, não possibilita o debate e a participação bastante amplos para essa etapa de desenvolvimento dos programas.

É importante também a etapa de conscientização, quando deverão ocorrer atividades como: apresentação e discussão dos objetivos a serem alcançados; análise, juntamente com os envolvidos, do documento normativo, que dimensionará as políticas, normas e procedimentos gerais; apresentação de sugestões sobre o que avaliar, como avaliar; enfim, dimensionar os critérios básicos e a filosofia do processo de avaliação de desempenho e envolvimento dos gerentes no desenvolvimento dos instrumentos (LUCENA, 1992, p. 66).

Nas empresas pesquisadas que mantêm seus programas de avaliação por tempo superior a dois anos, registra-se a existência de mecanismos que possibilitam a incorporação de críticas, mudanças e atualizações; constituindo-se os programas em processos dinâmicos e ativos, buscando sempre adaptações e melhorias. A importância da participação e de um processo de comunicação eficiente, foram temas destacados na revisão.

Um processo de comunicação franco e aberto foi mencionado pela maior parte das empresas pesquisadas e que utilizam práticas de avaliação. O sigilo na Avaliação de Desempenho, discutido por Bergamini (1982, p. 41) como um dos tópicos da maior relevância, não deve impedir o acesso do avaliado à sua avaliação. Se o que se busca é o desenvolvimento das pessoas, como um dos principais objetivos da Avaliação de Desempenho, então o maior interessado nesse processo é o próprio indivíduo avaliado. Sua participação, portanto, deve ser total e completa.

Para Pontes (1999, p. 81), conforme pode ser percebido pelo processo, a metodologia pressupõe relações muito positivas entre o líder e o funcionário. Essas relações devem ser de confiança mútua, comunicação clara e construtiva, líder e funcionário unidos com a mesma finalidade de alcançar resultados mais positivos em cada período. Periodicamente, devem ser avaliados os progressos e os problemas, discutindo-se abertamente as melhores soluções.

Avaliar desempenho nada mais é do que fornecer uma crítica construtiva e não apenas em reuniões formais mas também na rotina diária de trabalho. Se não ocorrer essa troca, não importa qual o método formal utilizado, dificilmente a avaliação de desempenho produzirá todo o efeito positivo desejável.

O momento culminante de um processo de administração de desempenho é a reunião final de avaliação dos resultados, o que torna a franqueza na informação sobre o desempenho diário muito importante, pois esse momento final, espelha uma relação honesta entre o líder e os membros de sua equipe de trabalho. A menos que

haja um antagonismo pessoal entre os envolvidos, o superior pode realizar essas entrevistas de forma que ambos se dediquem ativamente à procura da base certa para uma ação construtiva. Todos saem ganhando: a organização, o chefe e o subordinado (PONTES, 1999, p. 81).

Analisando as práticas de avaliação de desempenho com apoio da ciência de análise do comportamento, é fácil compreender a aplicação desse instrumento como mecanismo reforçador e que fornece apoio às necessidades das empresas de conduzir os comportamentos individuais, de equipes e organizacionais aos objetivos necessários. Para tanto, é fácil observar que a utilização de estímulos ou incentivos associados aos resultados das avaliações é imprescindível para completar o uso eficaz dessa ferramenta de gestão.

Ao avaliar as práticas encontradas nas empresas pesquisadas constata-se o uso de sistemas tradicionais de remuneração, que se baseiam em cargos e funções.

As avaliações de desempenho poderiam funcionar como parâmetro para a aplicação de sistemas de bonificação, tentando estabelecer uma relação funcional entre os comportamentos individuais que estejam contribuindo para os objetivos da empresa e as conseqüências financeiras.

Na revisão da literatura deste trabalho registra-se a abordagem de alguns autores sobre o tema.

A maioria dos sistemas de remuneração utilizados pelas empresas se baseiam no trabalho que o funcionário deveria realizar e não naquele que ele realmente executou, pagando-se por horas de trabalho e não pela realização da tarefa. Essas empresas, inclusive no Brasil, continuam usando sistemas tradicionais de remuneração, que se baseiam em cargos e funções, independente da performance do indivíduo (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999, p. 42). A observação do autor foi confirmada entre as empresas pesquisadas. Não foi identificado nenhum sistema inovador de remuneração, nem a utilização da avaliação de desempenho como base para recompensas ou incentivos diferenciados.

Atualmente existem propostas, principalmente de analistas do comportamento, que buscam inovações quanto ao desempenho no ambiente organizacional. Essas propostas baseiam-se nos Sistemas de Remuneração, Sistema Supervisionado de *Feedback* e Treinamento. Os Sistemas de Remuneração inovadores tentam estabelecer uma relação entre o comportamento e a conseqüência, no caso, entre o pagamento e o resultado alcançado (MIGUEL, 1997, p. 278).

Foi identificado o uso de objetivos bem mensuráveis, inclusive financeiros, nas práticas de avaliação de duas empresas de grande porte pesquisadas, porém não

existe uma relação direta entre o cumprimento desses objetivos individuais com algum tipo de bonificação ou incentivo.

Na análise desse tema na revisão bibliográfica, para Daniels (1992, p. 109), baseando-se em planos de reforços, os gerentes acreditam que são os planos de remuneração variável que possibilitam os melhores desempenhos. Portanto, procuram aplicar o salário variável em vários tipos de trabalho. Em muitos casos é um erro. Cada tipo de estímulo gera um desempenho diferente. É preciso avaliar se os planos são apropriados ou impróprios, de acordo com o desempenho desejado. Para o tipo de tarefa com prazo para entrega, por exemplo, um plano de intervalo fixo é mais apropriado.

A questão da remuneração vem sendo pensada dentro da Administração de Empresas como um fator de aperfeiçoamento da organização, possibilitando a melhoria do seu serviço ou produto e, conseqüentemente, o aumento na competitividade.

Um dos componentes do sistema de remuneração estratégica é chamado de remuneração variável, ou seja, vinculada a metas de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização, tentando estabelecer os padrões de comportamento adequados como função de variáveis financeiras.

É crítica esta habilidade do gestor, de relacionar adequadamente o incentivo à performance que é relevante para o sucesso da empresa. O erro no estabelecimento dessa relação pode determinar o problema apontado por Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 96), que analisa a concentração de estímulos em determinado tipo de comportamento, o que pode deixar de estimular outros comportamentos que não são tão estimulados, mas que também são desejáveis e importantes, e extinguem-se devido a falta de estímulo. Para atender mais depressa uma função que seja estimulada, por exemplo, um funcionário pode sacrificar a qualidade (e talvez buscar o incentivo a um risco elevado).

Encontrar a forma precisa de remuneração para cada tipo de tarefa desenvolvida é um grande desafio, e que certamente está adiando o uso de uma dose maior de ousadia e criatividade nos sistemas de remuneração das empresas.

A implantação de um sistema adequado de remuneração deveria deixar claro para qual desempenho (e quais os comportamentos necessários para que o sujeito o atinja) a bonificação será dada.

Destaca-se também, na pesquisa, a utilização da avaliação por objetivos em empresas de grande porte. A estratégia utilizada pode ser analisada por conceitos teóricos abordados por Moraes (2003, p. 115), ao afirmar que a avaliação de resultados pode ser efetuada a partir de: análise da relação com índices conjunturais

existentes, ou através dos resultados alcançados por outras unidades ou departamentos; ou ainda pela comparação com dados históricos de resultados obtidos em períodos anteriores e também através de avaliação comparativa com outras Unidades da própria empresa.

Após a realização da análise crítica dos resultados dos indicadores, a unidade poderá adotar as ações necessárias para melhoria do desempenho, devendo especificar os resultados a serem obtidos, em que quantidade e em que tempo.

Analisando as práticas identificadas nas empresas pesquisadas, nota-se ainda uma grande necessidade de aperfeiçoamento no processo de comunicação dos resultados da avaliação de desempenho. Um termo bastante usado é “*feedback*”, definido como a informação que é dada aos sujeitos sobre seu desempenho, permitindo, assim, que ele mesmo possa alterá-lo.

O processo de comunicação é um aspecto de grande importância na avaliação de desempenho. A crítica construtiva, ou *feedback*, quando franca e orientadora, contribui para aproximar o líder da equipe, fator decisivo para melhora de desempenho. Também atende a necessidade que os membros da equipe tem em saber como está o seu desempenho, a crítica orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa. Quando os resultados são positivos, ela irá contribuir com a consolidação desse desempenho positivo. Quando os resultados não são os esperados, a crítica construtiva, se efetuada no sentido da orientação, irá contribuir com a melhoria desse desempenho (PONTES, 1999, p. 139).

Com exceção de duas empresas de grande porte, onde os supervisores promovem reuniões semanais para avaliação de resultados, não registramos outras práticas que estabeleçam o fornecimento de retroinformação formal aos avaliados, em períodos curtos de tempo, inferiores a um ano. As demais empresas, realizam a avaliação de desempenho anualmente, sendo portanto esse o período formal de *feedback* aos avaliados.

Um aspecto positivo nessas empresas, que utilizam métodos de avaliação por objetivos mensuráveis, é a forma participativa através da qual os objetivos são fixados. Há um processo de negociação com os principais interessados.

Existe a preocupação com efeitos negativos que a administração por objetivos possa causar nos empregados e equipes. O principal receio é que os funcionários se sintam excessivamente “usados” pela empresa, ou se sintam tratados como máquinas que tem que cumprir objetivos de produção. Para se usada de forma inteligente, deve aproveitar os desafios de atingimento dos objetivos como forma de desenvolver e utilizar a capacidade de pensar, entender e criar dos funcionários (BOTELHO, 1998, p. 89).

Para conseguir essa combinação, e conseqüentemente o uso eficaz da administração por objetivos, as empresas investem no estímulo ao autocontrole, ou a autodisciplina, e principalmente o autogerenciamento. O risco é que a administração por objetivos exija muito controle externo; ou seja, pelo chefe, o que pode significar uma relação de “subordinador”. A utilização da administração por objetivos incentivando que o chefe do funcionário é ele mesmo, pode ser caracterizada como uma administração inteligente (BOTELHO,1998, p. 89).

A utilização da avaliação por objetivos nas empresas de grande porte pesquisadas se aproxima muito do que o autor classifica como uso inteligente. As empresas procuram conciliar a busca pelos objetivos com um método de avaliação que não deixe os funcionários com a impressão que estão sendo “usados” como máquinas.

Ao mesmo tempo em que o empregado não deseja ser tratado como máquina, ele também necessita de indicadores numéricos, referências, para avaliar seu próprio desempenho. Parece de grande importância a forma como esses objetivos e resultados são informados aos empregados. É, portanto, a comunicação de resultados, em todas as suas formas: verbal, visual, escrita, individual ou institucional; um instrumento valioso nesse processo de relacionamento entre empresa, objetivos e empregados.

Nas empresas de grande porte pesquisadas, onde aparecem instrumentos de avaliação por objetivos, identifica-se que esse mecanismo é aplicado não apenas em nível individual, mas também para equipes de trabalho.

Todo processo de avaliação culmina com um resultado final. Esse resultado final sempre possibilita os dois tipos de conceitos: o trabalho desenvolvido pelo indivíduo ou pela equipe resultou no cumprimento dos objetivos, ou não. O importante, da metodologia de avaliação, é o processo como um todo e não a simples atribuição de um conceito final. Esse processo, é representado pelo relacionamento entre avaliadores e avaliados na rotina diária do trabalho. O que possibilita a melhoria do desempenho é a retroinformação constante, a crítica bem formulada e, principalmente a forma como essa crítica é feita no relacionamento diário e também na avaliação final. A simples atribuição de conceitos não provoca melhoria ou recuperação de desempenho. O que caracteriza essa crítica são os elogios ou as formas de repreensão (PONTES, 1999, p. 147).

Uma característica de uma equipe coesa é a uniformidade de produtividade dos seus membros. Isso ocorre porque essas equipes exercem pressão para a conformidade. Apesar dos resultados das pesquisas serem variados, a característica

de coesão nas equipes pode ter diversos efeitos. Observa-se que entre equipes não coesas a produtividade dos seus membros tende a variar muito (DAFT, 1999, p. 364).

A avaliação constitui-se num poderoso instrumento de realimentação da informação, ou seja, de retroinformação das pessoas para proporcionar-lhes orientação, auto – avaliação, autodireção e, conseqüentemente autocontrole.

O aperfeiçoamento desse processo de comunicação está muito relacionado com o uso de sistemas de informação que possibilitem agilidade e precisão no processamento e veiculação de dados e resultados. O desenvolvimento e utilização desses sistemas de informação, voltados para os programas de avaliação de desempenho, é uma necessidade que se destaca nessas empresas pesquisadas.

Oportunamente encontra-se na revisão deste trabalho um modelo que demonstra as possibilidades da utilização desses sistemas de informação.

Encontra-se registrado na Revisão o caso da empresa Alcoa que possui um programa mundial denominado LEAD, e que constitui um processo integrado de gerenciamento de carreira, totalmente informatizado. Esse processo é baseado num conjunto de competências.

O sistema está informatizado e registra as competências comportamentais de cada empregado, com base na descrição dos cargos, e as competências técnicas. A gerência com o empregado estabelecem os indicadores de performance, em função das competências técnicas e as metas gerais da Organização. Esse momento é denominado de contrato de expectativas.

Outro aspecto que merece destaque nos resultados apurados é a relação que algumas empresas pesquisadas estabelecem entre a avaliação de desempenho no trabalho e o atendimento de necessidades de treinamento dos funcionários; para o que também encontra-se referência na literatura.

A importância que as empresas atribuem a essa necessidade é coerente com a visão de Maslow (1962, p. 59-60), de que não existe clímax, nem meta ou consumação para a motivação de crescimento, pelo contrário, o crescimento é um desenvolvimento contínuo, mais ou menos em constante progressão.

Ou ainda com os registros de Hersey e Blanchard (1986, p. 49), que indicam uma característica das pessoas motivadas pela auto-realização: parecem mais preocupadas com a realização pessoal que com a recompensa.

Segundo outro autor pesquisado, Robbins (2002, p. 474), a avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro das organizações. Os administradores utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para decisões importantes como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e

desenvolvimento: identificam as habilidade e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento.

As práticas gerenciais inovadoras buscam o desenvolvimento dos funcionários em sentido amplo. Portanto as práticas de avaliação de desempenho devem se enquadrar nessa característica moderna para que sejam consideradas verdadeiras inovações. O objetivo maior dessa visão moderna das práticas gerenciais é tornar a competência e o desempenho não apenas valores econômicos, mas também valores sociais para os indivíduos (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Destaca-se em importância essa função da avaliação de desempenho pela complexidade que envolve a questão de treinamento, aprendizagem e comportamento nas organizações.

As empresas investem recursos em treinamento, e para que esses recursos produzam o retorno desejado, é necessário que o treinamento esteja perfeitamente aliando com a real necessidade de cada trabalhador. A avaliação de desempenho, quando bem ajustada e integrada às diversas áreas da organização e também com a sua cultura, consegue identificar essas necessidades individuais de aperfeiçoamento.

A complexidade do processo de treinamento pode ser avaliada pela observação de Fleury e Fleury (2000, p. 27), para quem a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não se manifestar em mudança no comportamento.

Constata-se também no levantamento junto às empresas a aplicabilidade dos resultados da avaliação de desempenho para dar suporte às decisões administrativas: promoções, transferências, substituições e demissões.

A consciência dessa função dos instrumentos de avaliação faz os funcionários criarem até mesmo um tabu de medo da avaliação de desempenho.

Os estudos sobre comportamento auxiliam a compreender a reação dos empregados diante de uma ameaça subentendida ou mesmo visível. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 97), o reforço negativo e a punição são tipos de reforço que podem ser usados para influenciar o comportamento. No reforço negativo, a probabilidade de que uma pessoa se engaje num determinado comportamento é aumentada porque o comportamento é acompanhado pela remoção de algo que a pessoa detesta. Na punição, a probabilidade de um determinado comportamento diminui porque é acompanhado por algo que a pessoa detesta.

Ainda que as empresas evitem deixar clara a ligação que existe entre avaliação de desempenho e demissão, beneficiam-se da influência que essa percepção causa no comportamento dos empregados.

6 CONCLUSÕES

As organizações competitivas convivem hoje com processos de mudança e de grande impacto. A turbulência gerada por essas mudanças tem maior intensidade porque elas acontecem simultaneamente.

No passado o desafio para as empresas era aumentar a capacidade produtiva, sem maiores preocupações com o estabelecimento de estratégias consistentes e mesmo com a eficiência produtiva. Com o aumento da concorrência em todos os segmentos da indústria, a oferta tornou-se maior que a demanda e ficou cada vez mais evidente a existência de excesso de capacidade produtiva. A partir de então, acirrou-se a competitividade, e as empresas iniciaram um profundo processo de reestruturação.

As empresas passaram a orientar-se para o cliente, e o movimento da qualidade emergiu como um dos balizadores do desenvolvimento empresarial.

Simultaneamente a esse aumento de competitividade decorrente da sobrecapacidade de produção, há outra dimensão a ser considerada: a globalização produtiva. Acima de tudo, essa globalização implica que as empresas internacionais procurem organizar-se segundo uma lógica de operações integrada globalmente.

Esse ambiente altamente competitivo fez aumentar nas organizações o interesse pela gestão estratégica de recursos humanos e deu origem a uma série de práticas. Sobretudo conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade passaram a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizadas de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial como no meio acadêmico.

Com relação a avaliação de desempenho, verificou-se que a complexidade do tema aliada a escassez de publicações sobre o assunto tornam a implantação desse sistema um grande desafio para os profissionais das organizações.

Apesar dessas dificuldades, que foram bem caracterizadas nos resultados da pesquisa; registrou-se também a disposição existente da grande maioria das empresas pesquisadas de aperfeiçoar programas já existentes ou implantar novos sistemas que realmente atendam as necessidades e desfaçam a imagem negativa de experiências mal – sucedidas no passado. Avaliando-se a opinião geral dos gestores entrevistados, a percepção sobre programas de avaliação de desempenho é que se constituem como um sistema de atividades imprescindível para as organizações quando integrados às demais atividades de desenvolvimento de recursos humanos, e também integrados à organização.

O processo de implantação de um sistema de avaliação envolve resolução de problemas e eliminação de obstáculos, principalmente comportamentais, antes do que não se deve avançar. Identificou-se nas empresas pesquisadas alguns desses obstáculos, que são comuns às organizações e que não devem ser negligenciados, entre os quais destacaram-se: falta de preparo dos líderes, subjetividade dos quesitos avaliados e falta de retorno (*feedback*) aos avaliados. Nas empresas em que os programas estão funcionando satisfatoriamente, observou-se que esses obstáculos foram superados com amplos esclarecimentos aos funcionários e suas chefias, possibilitando inclusive a participação de todos na solução dos problemas que afligiam os envolvidos.

Conhecer a cultura organizacional, principalmente as práticas informais de avaliação já existentes na organização, mostrou-se também de fundamental importância na implementação de ações. Isso ficou evidente identificando-se nas informações dos entrevistados, que sempre houve necessidade de adaptações nos modelos escolhidos, levando-se em consideração as características próprias de cada empresa.

As informações obtidas nas entrevistas, e análise do conteúdo teórico pesquisado possibilitaram avaliar algumas condições necessárias à sustentação de um sistema de avaliação de desempenho: aprimorar os mecanismos de incentivo ao bom desempenho dos empregados; acompanhar o impacto da implantação de um novo sistema e do treinamento de avaliadores no dia-a-dia da organização; aperfeiçoar a implementação das ações de gerenciamento de desempenho; atualizar os instrumentos de acordo com as mudanças ocorridas nos postos de trabalho; criar mecanismos de participação dos envolvidos – avaliadores e avaliados; desenvolver meios para articular a avaliação de desempenho individual com a institucional; inserir nos instrumentos avaliativos quesitos com características mensuráveis (numéricas) e objetivas; garantir *feedback* amplo, rápido e atualizado dos resultados da avaliação aos avaliados; manter critérios estáveis de metas e objetivos promovendo sempre alterações em consenso com os avaliados.

Quanto aos métodos, técnicas e modelos apresentados, parece possível sua aplicabilidade em quaisquer organizações no que se refere à forma dos instrumentos, no entanto os conteúdos devem ser adaptados conforme a realidade e características próprias de cada empresa.

O conteúdo dos instrumentos deve retratar as demandas e exigências de cada posto de trabalho; um manual de instruções, com linguagem adaptada às características dos usuários; as normas, cujas disposições devem estar de acordo com a política institucional, atendendo inclusive, se for o caso, questões legais.

Constatou-se nos resultados da pesquisa a predominância de modelo de avaliação de desempenho que combina uma avaliação por resultados com avaliação de processos comportamentais. As práticas predominantes visam a avaliação de desempenho funcional (individual) relacionando-a como desempenho institucional. São utilizadas para integrar o desempenho individual com o desempenho organizacional. Esse tipo de avaliação por resultados mostra-se útil considerando que o desempenho de todos os indivíduos é estratégico para a organização e que sua competência afeta diretamente o atingimento de objetivos de órgãos e unidades inteiras e seu desempenho tem ampla influência sobre a organização.

A predominância dessa prática tem relação com estratégias voltadas fortemente para o planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem definidos. Sua excelência requer ênfase no acompanhamento dos processos ou rotinas de trabalho, exigindo avaliação não apenas de resultados, mas de comportamentos indesejáveis a serem corrigidos e de comportamentos positivos a serem reconhecidos e recompensados.

Esse trabalho, por seus objetivos, não abordou a relação entre desempenho financeiro da empresa e as práticas de avaliação de desempenho humano no trabalho utilizadas. Tampouco foi avaliada a relação entre essas práticas e o setor industrial de atuação das empresas pesquisadas.

A análise e o estudo dessas relações certamente poderão resultar em contribuições que fundamentarão importante acréscimo de conhecimentos sobre o tema. Essas possibilidades representam perspectivas de futuro para pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMORIM, C. M. Competências e desenvolvimento de talentos na Alcoa. In: **Fórum de debates - Competências: inovação ou continuidade na gestão de pessoas?** 2004, Brasília. Síntese do Fórum. Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2004. 1 CD-ROM.

ARCHER, E. R. **Mito da motivação**. São Paulo: Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da EAESP/FGV, 1978.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. I G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOTELHO, E. F. **Administração inteligente**: a revolução administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997. v.1.

CORRADO, F. M. **A força da Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DANIELS, A. C. **Performance management**: Improving quality productivity through positive reinforcement. 3th. ed. Georgia: Performance Management Publications, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FERSTER, Charles B.; CULBERTSON, Stuart ; BOREN, Mary C. P. **Princípios do comportamento**. São Paulo: Hucitec, 1978.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra – cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 14. ed. São Paulo: EPU, 1986.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MIGUEL, C.F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. In: DELITTI, M. (Org.). **Sobre comportamento e cognição**. São Paulo: Arbytes, 1997. v.2, p. 277-287.

MORAES, N. M. de. **Indicadores de gestão e de desempenho na prestação administrativa / jurisdicional no Brasil: uma proposta**. 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

OLIVEIRA, M. E. **A Comunicação como ferramenta de gestão – Estudo de caso na General Motors do Brasil – Unidade de São José dos Campos**. 2002. Monografia (MBA - Especialização em Gerência Empresarial). – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R.M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo : LTr, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1982. Edição original em inglês ©1974.

SKINNER, B. F. **Questões recentes na análise comportamental**. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1995.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada por aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é Práticas em avaliação de desempenho humano utilizadas em Indústrias com Plantas em Taubaté. Seu objetivo é identificar estratégias e técnicas de Avaliação do Desempenho utilizadas por Indústrias com mais de 100 funcionários. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté, Junho de 2004.

Prof.(a) Dr.(a) Maria Júlia Xavier Ribeiro

Orientador(a) da Pesquisa

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu _____, portador do RG nº _____ autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

Assinatura

_____ Taubaté, __ / __ / 2004.

APÊNDICE B – Carta de sensibilização

Taubaté – SP, Junho de 2.004

(Empresa)

Att.

A presente tem a finalidade de convidar esta conceituada empresa a colaborar em projeto de pesquisa.

Esta pesquisa está sendo realizada por aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté. O tema da pesquisa é: Práticas em avaliação de desempenho humano utilizadas em Indústrias com Plantas em Taubaté. Seu objetivo é identificar estratégias e técnicas de Avaliação do Desempenho utilizadas por Indústrias com mais de 100 funcionários. Os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

A colaboração desta empresa será de grande importância para o desenvolvimento de novas tecnologias e abordagens metodológicas dos problemas organizacionais analisados nesse campo de estudo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Paulo Vinicius Nogueira Martins

Pesquisador

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional- UNITAU