

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA PAZ

*Universidade de Brasília<sup>(1)</sup>*

Avaliação de desempenho, certamente, é um dos assuntos que mais tem preocupado os profissionais da área de recursos humanos nas organizações de trabalho. É um processo que tem provocado reações ambivalentes nos seus participantes, tanto para os que o elaboram e implantam, como para os usuários. Ainda que tal realidade não apareça nas poucas publicações sobre o assunto no país, ela emerge com força através de depoimentos feitos por profissionais da área em conferências, jornadas, congressos. Embora em algumas situações seja possível percebê-la como um sistema efetivo de gestão, (Abreu, 1992), alguns já pregam a sua extinção como Cogan (1992), por considerá-la desgastante e favorecedora de um ambiente desconfortável.

Considerando-se este quadro, o presente texto tem por objetivo retratar o estado da arte da pesquisa sobre avaliação de desempenho no Brasil, com o propósito de agendar questões a serem exploradas em pesquisas futuras que possam diminuir a lacuna existente entre pesquisa e prática em avaliação de desempenho.

Embora se tenha feito um extenso levantamento da literatura publicada em periódicos e anais a partir dos anos 80, serão retratados neste texto apenas os trabalhos considerados de maior relevância pela autora, que privilegiou em seu critério seletivo os artigos que apresentavam fundamentação teórica e bases conceituais mais claramente explicitadas, rigor metodológico nos trabalhos empíricos, além de adequação aos objetivos propostos neste estudo. A revisão tem, pois, como marca, o levantamento das principais variáveis que estão sendo investigadas na área de avaliação de desempenho. Os estudos feitos no exterior cuja tradição de pesquisas sobre o tema é sedimentada, são salientados para melhor definir a agenda de pesquisas futuras no país.

Em verdade, a literatura retrata que desde quando os sistemas de avaliação foram introduzidos nas indústrias, no início do século, objetiva-se o seu aperfeiçoamento e, nas análises feitas pelos especialistas, muitas foram as causas relacionadas ao insucesso da avaliação de desempenho.

Uma das constatações que se pode fazer é que boa parte destes estudos pressupõe que devido às tendenciosidades próprias do processo de julgamento

<sup>(1)</sup> Depto. de Psicologia Social e do Trabalho.

humano, é o avaliador o principal responsável pelas dificuldades relacionadas à avaliação de desempenho. Acreditando-se que estas dificuldades poderiam ser controladas através dos instrumentos de medida, muitas pesquisas foram desenvolvidas visando aprimorar a qualidade psicométrica dos instrumentos.

Este interesse no aperfeiçoamento de escalas de avaliação é justificado por Smith e Kendall ( em Bernardim e Smith, 1981), ao salientarem que um avaliador não estaria bem preparado cognitivamente para registrar um grande número de observações sobre cada um de seus subordinados por um determinado período de tempo. As escalas, portanto, seriam necessárias, pois obrigariam os avaliadores a observar sistematicamente os comportamentos a fim de registrá-los.

No início da década de 80, as pesquisas sobre escalas estavam mais centradas nas BARS *Behaviorally Anchored Rating Scales* ou BES *Behavioral Expertation Scales*. Estes dois termos referem-se ao mesmo instrumento de avaliação e as escalas são ancoradas em comportamentos avaliados em sua extensão (Latham e Wexley, 1981). Este método contém a Técnica do Incidente Crítico, a qual envolve uma lista de incidentes críticos de comportamentos efetivos no trabalho observados nos últimos 6 a 12 meses. Este tipo de escala foi criticada por muitos autores, inclusive por Kingstron e Bass (1981) que demonstraram que o instrumento em si não oferece mais exatidão do que outras medidas psicométricas com instrumentos mais simples. Dentre outras críticas feitas ao instrumento, a falta de um critério externo de desempenho é um problema citado nos estudos quando se comparam as BARS com outros métodos alternativos. O critério externo deveria ser desenvolvido independentemente das medidas das BARS e deveria contemplar parâmetros do desempenho em questão. Os autores também criticaram as Escalas de Observação Comportamental (BOS - *Behavioral Observation Scales*) apesar de desenvolvidas descartando-se a Técnica dos Incidentes Críticos e de usarem observações frequentes do desempenho do executor na aplicação. Uma das dificuldades levantadas em relação a esta escala é que ela não mede todas as realizações esperadas, dificultando, assim, decisões administrativas.

Sem dúvida, os pesquisadores muito se esforçaram para melhorar a qualidade das avaliações, não apenas tentando melhorar a confiabilidade, validade e precisão dos instrumentos de medida, mas também identificando outras variáveis passíveis de investigação a fim de aprimorar os sistemas de avaliação.

Trabalhos foram feitos tendo como foco de investigação variáveis cognitivas e alguns resultados de pesquisa têm sugerido que certas estruturas cognitivas influenciam a organização de informações que direcionam os processos de codificação e elaboração de julgamentos de avaliação ( Bernardim, Cardy e Carlyle, 1982; Cardy e Kehoe, 1984; Murphy e Balzer, 1986 ).

Wexley e Youtz (1985) consideraram em seus estudos que uma maior ou menor leniência do avaliador pode ser decorrente das crenças que o mesmo tem

sobre as pessoas de maneira geral. Os dados da pesquisa revelaram que os avaliadores que acreditavam que as pessoas podem mudar com o decorrer do tempo e em diferentes contextos, tendiam a avaliar com maior precisão e menor leniência.

A variável afetividade foi também considerada como interferente nas avaliações de desempenho. Dentre outros pesquisadores, Cardy e Dobbins (1986) analisaram a influência do nível de amizade e afetividade do avaliador em relação ao avaliado e os resultados indicaram que quanto maior é o grau de amizade tanto menor é a precisão.

O estresse do avaliador foi o objeto de investigação no estudo de Sirinivas e Montowidlo (1987). Os autores hipotetizaram que experiências estressantes ocorridas antes da avaliação podem influenciar o comportamento do avaliador de forma a interferir na recuperação das informações sobre o desempenho dos avaliados. Os resultados confirmaram que avaliadores estressados estabeleceram menores diferenças entre os desempenhos.

As expectativas do avaliador em relação ao avaliado foram pesquisadas por Mount e Thompsom (1987), cujos resultados revelaram que as avaliações apresentaram mais leniência quando os desempenhos dos avaliados correspondiam de forma mais congruente com as expectativas do avaliador. Interessante é constatar que estas avaliações também apresentaram maior precisão.

Apesar dos inúmeros estudos existentes, um dos maiores problemas da avaliação parece ser, para Bannister e Balkin (1990), a comunicação inadequada. Martin (1986) considera que o sucesso de cada etapa da avaliação dependerá da qualidade e quantidade das comunicações existentes entre avaliador e avaliado. O autor sugere que se faça a programação de treinamentos tanto de avaliadores quanto de avaliados, com o objetivo de melhorar as comunicações. Já Planchy (1986) sugere que, para melhorar a comunicação entre os atores da avaliação, as organizações deveriam utilizar de instrumentos que focalizassem resultados e produtos do desempenho que podem ser avaliados com mais objetividade, ao invés de traços de personalidade.

Com relação a variáveis demográficas como influenciadoras da avaliação, os resultados não têm sido conclusivos, tanto em pesquisas feitas na década de 80, como a de De Meuse (1987), quanto em pesquisas mais recentes como a de Oppler, Campbell, Pulakos e Borman (1992). No entanto, um estudo realizado por Cleveland e Shore (1992) que objetivou relacionar vários tipos de medida de idade (cronológica, subjetiva, social e perceptual relativa) com atitudes no trabalho, avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional, apresentou diferenças nos resultados considerando os diferentes tipos de idade. Fica demonstrada a importância de se trabalhar com um conceito de idade mais amplo do que o cronológico.

Traços de personalidade também têm se constituído em variável interfe-

rente em avaliação de desempenho, de acordo com os resultados de algumas pesquisas. Um exemplo é o estudo de Kren (1992), que examina o papel do *locus* de controle como moderador do impacto de incentivos à performance e participação. Os resultados da pesquisa revelaram que os indivíduos com *locus* de controle mais interno são mais sensíveis a incentivos que contribuem para um aumento do esforço. Quando há ausência de incentivos, há queda de desempenho. Quanto à participação, ficou demonstrado que tanto os indivíduos de *locus* interno, quanto os de *locus* externo tinham maior interesse pelo estilo participativo, sendo que os de *locus* externo apresentaram maior envolvimento nos procedimentos que exigiam participação.

Considerando que dificuldades pessoais do avaliador eram interferentes no processo de avaliar, além das tentativas de controle dos erros de avaliação por meio de instrumentos de medida, os estudos também enfocaram a preocupação em melhorar as habilidades dos avaliadores. Para tal, eram dados treinamentos aos avaliadores com o objetivo de diminuir a ocorrência de erros. Muitas pesquisas foram feitas sobre o assunto. Dentre estas, uma das mais interessantes foi realizada por Bernardim e Pence (1980), cujos resultados subsidiaram um importante alerta - estes treinamentos podiam ser considerados meros treinamentos de configurações de respostas, a partir das quais os avaliadores aprendiam a dar as respostas consideradas mais adequadas e a evitar aquelas que eram consideradas erros de avaliação.

Os estudos sobre avaliação de desempenho, no entanto, não se prenderam à abordagem individualista que atribui ao avaliador a responsabilidade pelos erros relativos ao procedimento. Zeedeck e Cascio (1982) salientaram que o objetivo para o qual a avaliação é elaborada explica melhor os erros do processo do que as demais variáveis já referidas. Outros autores como Yager (1981), Jacobs (1980) e McIntyre, Smith e Hasset (1984) também tiveram a mesma posição. Para eles, seria preciso dar mais ênfase aos objetivos da avaliação, não permitindo que fossem conflitantes e, inclusive, escolhendo a técnica de avaliação a ser usada depois dos objetivos terem sido definidos, para não haver incongruências.

Questões de outra natureza ainda foram objeto de investigação; por exemplo, as estratégias usadas na implantação da avaliação de desempenho que seriam essenciais para o sucesso do sistema. Segundo Cocheu (1986), seria preciso aumentar o comprometimento dos gerentes em relação às novas práticas de avaliação, divulgar mais eficazmente o novo sistema, treinar avaliadores e favorecer maior participação dos avaliados em todo o processo. O autor ainda sugeriu que fossem verificadas em outras empresas a opinião dos usuários da avaliação no que se refere às vantagens e desvantagens do sistema, às dificuldades ocorridas, às expectativas existentes e às questões legais envolvidas.

Pesquisas como as de Mount (1983), Gibb (1985) e Edwards e Sproull

(1986) mudaram também o foco de investigação, alertando para os problemas sociais da avaliação, ao salientarem questões como a necessidade de discussão de padrões de desempenho por gerentes e subordinados, as diferentes percepções do sistema de avaliação em função dos diferentes papéis desempenhados pelos grupos, a viabilidade da adoção de métodos e padrões de desempenho em função das características dos grupos, a importância da implantação de procedimentos que não criem desproporcionalidades em relação a grupos minoritários e o favorecimento da participação dos empregados na elaboração dos instrumentos e implantação do processo.

Como uma das mais importantes variáveis de investigação em avaliação de desempenho, a justiça tem recebido ultimamente uma atenção especial, por ser essencial para o equilíbrio dos grupos, segundo Homans (1971). A literatura referente à justiça da distribuição tem salientado três critérios mais comumente utilizados na distribuição de recursos e recompensas nas organizações de trabalho: a) o da equidade, que consiste na distribuição com base na proporcionalidade, ou seja, ganha mais quem faz mais e/ou melhor; b) o da igualdade, que consiste na distribuição igual independentemente dos desempenhos individuais dos membros do grupo; c) o da necessidade, cuja distribuição considera basicamente a necessidade dos membros do grupo - ganha mais quem necessita mais (Leventhal, 1976).

Além da justiça da distribuição, os pesquisadores também investigaram a justiça dos procedimentos utilizados na decisão de alocação de recursos e recompensas. Fatores determinantes da justiça dos procedimentos foram apresentados por Leventhal (1980) e Greenberg (1986), e Lissak e Shepard (1983) apresentaram os critérios que podem ser usados para avaliar injustiças. Estudos empíricos sobre o tema foram feitos por Greenberg (1987) que concluiu que a injustiça é mais sentida pelo empregado quando este percebe que ela é fruto de políticas organizacionais do que quando causada por alguém especificamente; por Tyler (1986) que, ao relacionar a percepção de justiça com as características das relações interpessoais, concluiu que nos grupos em que estas relações são instáveis os procedimentos de justiça são mais considerados; por Tyler, Basinski e Spodick (1985) que investigaram a variável-controle, relacionando-a à justiça dos procedimentos e da distribuição, concluindo que há correlações positivas entre as variáveis, já que os respondentes consideraram mais justos os procedimentos que permitiam as suas manifestações em relação à distribuição de recompensas.

Ampliando o foco de investigação para questões de natureza organizacional, relacionando variáveis macro e micro, algumas pesquisas foram feitas embora em bem menor quantidade. Dentre estas ressalta-se a de Gordon e Fryxell (1989) que objetivaram investigar se há relação entre justiça da distribuição e os procedimentos e características institucionais. Os autores confirmaram a importância do contexto social nas percepções de justiça, uma vez que houve correlação positiva entre satisfação com a justiça e instituições em que as associ-

ações eram forçadas, e negativa com instituições em que ocorriam associações voluntárias. Seguindo a mesma abordagem da pesquisa anteriormente citada, Welsch e LaVan (1981) hipotetizaram relações entre clima organizacional e performance dos trabalhadores, concluindo que há correlações positivas entre clima organizacional participativo e comportamento profissional.

Identificando os principais focos de pesquisa sobre avaliação de desempenho, a revisão da literatura estrangeira revela que os pesquisadores estão preocupados com, praticamente, três níveis de problemas: a) de instrumentos; b) de modelos de avaliação e implantação do sistema; c) de natureza psicológica, social e organizacional.

Ao se explorar a literatura nacional sobre o assunto, constata-se que são poucas as pesquisas brasileiras sobre este tema e que os trabalhos publicados no país, em sua maioria, constituem ensaios ou relatos de implantação de sistemas de avaliação. Estes trabalhos salientam questões referentes aos modelos de avaliação e, mais recentemente, também refletem a preocupação dos estudiosos com variáveis psicossociais e organizacionais.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS COM BASE EM COMPORTAMENTOS

Três modelos de avaliação foram identificados como sendo os mais utilizados: avaliação de desempenho - com base em comportamentos, avaliação de resultados e avaliação de desempenhos e resultados em um mesmo processo.

O modelo de avaliação com base em comportamentos parte do pressuposto de que o desempenho depende exclusivamente do trabalhador e só a este cabe a responsabilidade do seu sucesso ou do seu fracasso. Neste modelo, o desempenho é avaliado independentemente dos objetivos organizacionais e setoriais, deixando-se de fora as variáveis contextuais que interferem na execução das atividades dos empregados. Embora boa parte das organizações brasileiras, especialmente as públicas, utilizem este modelo, quase não há trabalhos publicados sobre o mesmo. Salienta-se o estudo de Grillo (1982) que analisa o sistema de avaliação de desempenho na administração pública brasileira em dois momentos: de 1960 a 1976 e a partir de 1977. No primeiro período era utilizada uma escala gráfica, baseada em traços de personalidade, e no segundo foi implantada a técnica de escolha forçada. Esta técnica consistia em classificar os funcionários em grupos de tamanho pré-fixado. Só 20% dos avaliados podiam compor o grupo dos muito bons; 70% ficavam no grupo dos bons e 10% no grupo dos regulares. Como conclusão, o autor sugeriu que para evitar novos fracassos as avaliações fossem descentralizadas, os objetivos ampliados, o processo democratizado, os avaliadores treinados e a rotatividade das chefias eliminada.

Albuquerque (1986), com base no modelo de avaliação de desempenhos,

desenvolveu oito instrumentos de avaliação que privilegiavam traços de personalidade, numa escala gráfica de cinco pontos. Este sistema de avaliação tinha por objetivo subsidiar o sistema de promoção de uma empresa e considerou a necessidade de avaliar diferentemente os desempenhos em função dos diferentes cargos, razão porque foram construídos oito instrumentos de medida. Para implantação do sistema, o autor programou e executou treinamentos para avaliadores e avaliados sobre o método e técnicas da avaliação, seguindo sugestões propostas pela literatura estrangeira.

Outro estudo que se baseou na avaliação de desempenhos foi feito por Borges (1980), que salientou a importância de se considerarem, na avaliação, questões como cultura da organização, insegurança decorrente do temor de perder o emprego e medo de ser avaliado. Bergamini (1983) também alertou para o fato de que os avaliadores não gostam de assumir o papel de juízes e que os mesmos estão despreparados para fazer a avaliação.

### **Avaliação de resultados**

Dentre os que concordam que a avaliação deve se basear nos resultados esperados pela organização, devendo-se considerar apenas os objetivos e as metas que devem ser atingidas sem fazer nenhuma apreciação do desempenho individual, encontram-se pesquisadores como Silva (1987) - que faz a avaliação das entidades de financiamento de pesquisa e treinamento - Gutierrez (1986) - que levanta aspectos técnicos, administrativos e sociológicos da avaliação e incremento de produtividade em órgãos burocráticos - Rattner (1987) - que faz reflexões sobre os problemas de avaliação e planejamento na ciência e sociedade - e Vasconcellos (1988), que propõe critérios para avaliar a pesquisa tecnológica.

Além destes, alguns outros estudos serão descritos mais detalhadamente por caracterizarem, de certa forma, os tipos de trabalho que estão sendo publicados sob o enfoque da avaliação de resultados.

Ordenando alguns conceitos teóricos e observações da experiência prática nas organizações, Azevedo (1987) levanta argumentos para debate e discussão sobre avaliação de desempenho. Para o autor, as organizações, como sistemas orgânicos abertos, têm incorporado satisfatoriamente o avanço da tecnologia aos processos de produção, mas têm sido incapazes de incorporar o abundante acervo de conhecimentos na administração de seus recursos humanos. Há um grande hiato entre o grau de profissionalismo na área de processos tecnológicos e área de recursos humanos. Há um fosso entre a visão e objetivos estratégicos das cúpulas das organizações e a sua tradução, em objetivos operacionais. A avaliação de desempenho é instrumento que pode vencer este fosso, que afeta o desempenho das organizações. Mas, para que a avaliação obtenha sucesso é preciso contar

com o apoio da cúpula e da massa gerencial, é necessário treinar os envolvidos no processo, supervisores e subordinados, aprimorar a competência de inter-relação individual, desenvolver a capacidade de diagnóstico do estilo gerencial e de supervisão, definir, negociar e fixar, juntamente com supervisor e subordinados, os objetivos, metas, indicadores e padrões de mensuração dos resultados a serem alcançados. É preciso que a avaliação se fundamente na gerência por resultados. Para Azevedo, é preciso assegurar a coerência entre valores, crenças, normas e práticas da cultura organizacional e os conceitos básicos e requisitos do processo de avaliação de desempenho. Isto é determinante para o sucesso do sistema. E, finalmente, o autor conclui que nas organizações onde não há coerência entre o discurso de que os recursos humanos são o maior ativo e a ação; que o desenvolvimento se baseia em preferência pessoais e nepotismo; que preponderam funções pobres como centralização e império da norma burocrática na tomada de decisões; que preponderam os estilos paternalista-autoritários, bem como os demagógico-manipulativos, a avaliação de desempenho não sobrevive como processo eficaz ou útil, mas transforma-se em instrumento de manipulação.

Numa linha também de reflexão sobre a avaliação de resultados, Szmrecsany (1987) chama a atenção para as resistências dos pesquisadores em submeter suas atividades a qualquer escrutínio. Tal comportamento, segundo ele, é comum em sociedades de escassa tradição democrática, como a nossa. São atitudes intolerantes que não têm mais razão de ser em termos históricos, políticos e sócio-econômicos, uma vez que a ciência e a tecnologia tornaram-se produtos corriqueiros da sociedade e da economia. Além do mais, tanto a produção quanto a aplicação da ciência são atividades de custos elevados, financiados pela sociedade, para a qual se deve uma prestação de contas. O autor salienta que esta avaliação deve ser feita com base em projetos, deve ter um caráter pluridisciplinar, deve ser rotineira, sem desconsiderar os objetivos que se propõe a atingir, tanto gerais quanto específicos. Deve ser, ainda, tanto externa quanto interna e não deve ser apenas quantitativa, mas, acima de tudo, qualitativa. E, finalmente, o autor propõe que resultados da avaliação sejam divulgados e difundidos, o que vem a caracterizar que ela deve ser pública e não secreta.

Ainda abordando a avaliação por resultados num centro de pesquisa da Petrobrás, o CENPES, Moraes, Ohayon e Leite (1989) apresentaram os indicadores de avaliação do centro. A avaliação segundo os autores é feita em dois níveis: macro, que é a avaliação institucional, e micro, que é a avaliação de projetos e recursos humanos nele envolvidos, os gerentes e coordenadores. No nível micro, é avaliada tanto a eficácia, ou seja, os resultados obtidos através dos projetos em relação às metas e objetivos estabelecidos, quanto a eficiência que se refere ao grau de otimização da utilização dos recursos humanos e que é avaliada através dos fatores de desempenho que são as características do gerenciamento que mais interferem no grau de sucesso do projeto.

Quatro fatores foram selecionados para a avaliação da eficácia: benefícios econômicos, benefícios não quantificáveis economicamente, relacionamento com o cliente e qualidade intrínseca do trabalho. Para a avaliação da eficiência também quatro fatores de desempenho foram selecionados, considerando-se as características de gerenciamento: planejamento, recursos, participação e estruturação.

Os autores acreditam que, com este modelo de avaliação baseado exclusivamente em resultados obtidos por meio de projetos e resultados de gerenciamento, cuja premissa principal é a participação, criou-se um sistema de avaliação que muito contribuirá para o desenvolvimento de gerentes e coordenadores de projetos, bem como para o desenvolvimento da instituição que precisa apresentar resultados mais eficazes, com maior eficiência.

### **Avaliação de desempenhos e resultados**

O modelo de avaliação com base em desempenhos e resultados tem uma visão mais sistêmica da avaliação e tem como premissa a participação. Tanto a avaliação de resultados quanto a avaliação de desempenhos são contempladas no mesmo processo.

Em 1980, Neves sugere que a avaliação de desempenho concentre-se na avaliação da eficácia, que mede o desempenho de uma pessoa em face dos resultados esperados, salientando que a administração por objetivos é a melhor forma para conduzir o processo nos moldes propostos. Ele ainda sugere que se deixem de lado os instrumentos que medem características de personalidade e que os fatores avaliados fundamentem-se nos objetivos a serem atingidos. É feita a ressalva de que as avaliações sejam o mínimo possível subjetivas, que se diagnostiquem muito menos as fraquezas dos empregados do que suas forças e potencial, que as avaliações não sejam confidenciais de forma a impedir o *feedback* do desempenho do empregado, que a avaliação não seja um desestímulo para o subordinado favorecendo o medo de submeter-se ao processo, mas que seja um instrumento motivador. Assim sendo, a avaliação deve ter como principal objetivo o desenvolvimento de recursos humanos e, sendo percebida desta forma pelos empregados, criar-se-á um clima favorável à sua manutenção.

Embora o modelo proposto por Milani (1988) não se caracterize como um modelo participativo, Milani sugere que um modelo funcional de avaliação de desempenho deve descrever as realizações esperadas e os requisitos e padrões para uma ou várias tarefas. Depois de identificadas as deficiências específicas do desempenho, medidas de comportamento devem ser obtidas para facilitar o aperfeiçoamento do desempenho do executor. Desta forma, é feita a análise e a avaliação do sistema como um todo, sendo a avaliação do desempenho individual ape-

nas um passo dentre tantos outros da avaliação institucional. A autora ressalta a proposta de Gilbert (1978) para fazer a auditoria de desempenho:

1º passo - Identificação das realidades esperadas, de maneira mensurável para a organização como um todo, bem como para cada membro da mesma.

2º passo - O desempenho de toda a organização e da unidade na qual o indivíduo trabalha é avaliado.

3º passo - As causas da incompetência são analisadas, bem como sugeridos métodos e programas de aperfeiçoamento.

Milani chama a atenção para o fato de que, neste modelo, o desempenho individual é avaliado no ambiente de trabalho considerando-se o contexto organizacional e, por conseguinte, também as variáveis ambientais que comprometem o desempenho. O maior objetivo da avaliação neste modelo está relacionado ao desenvolvimento e melhor aproveitamento do material humano.

A avaliação de desempenho da área de pesquisa e desenvolvimento - P & D - da RHODIA S.A. também se constituiu em um processo no qual é feita tanto a avaliação de resultados quanto de desempenhos. Silveira (1991) relata que havia um descrédito da organização relativo à área de pesquisa e desenvolvimento. Como se trata de uma área importante para os negócios da empresa, concluiu-se que era necessário criar estratégias para torná-la mais eficaz, assim como a empresa no seu todo.

A avaliação de desempenho surgiu no contexto do planejamento estratégico das melhorias da empresa. Portanto, depois de feita a análise do sistema, foram definidas: a missão da área, seus pontos fortes e fracos, sua visão de futuro e os obstáculos para que esta missão se concretizasse. Os cenários possíveis dos anos seguintes foram levantados, as metas que o grupo almejava alcançar nos 3 anos seguintes foram estabelecidas, havendo priorização das ações de melhoria pretendidas para o primeiro ano. Para fazer o acompanhamento dos progressos da área, tornou-se imprescindível a elaboração de um sistema de avaliação. Esta avaliação seria feita pelos clientes de acordo com o contrato estabelecido para cada projeto.

Quatro variáveis de avaliação de resultados foram adotadas: eficácia, qualidade, eficiência e inovação. As falhas que comprometem os resultados são analisadas sob dois ângulos: causas comuns que são falhas do próprio sistema e causas especiais que são as falhas atribuídas a alguém ou algo exterior ao sistema. Neste sentido, a avaliação desta área da empresa, mesmo objetivando avaliar resultados, acaba por avaliar também os desempenhos individuais e as variáveis ambientais que interferem no processo. O autor ainda ressalta que os resultados são avaliados tanto conceitual quanto numericamente e que uma condição essencial no procedimento é a validação estatística dos resultados.

Suportados por uma visão sistêmica da organização, Rodrigues e House (1991) propõem que a avaliação de desempenho de pesquisadores seja baseada

em definição de funções, objetivos e limites das atividades de pesquisa, incluindo também fatores que determinam o desempenho individual. Além disto, eles sugerem que sejam somados mecanismos de compensação que equilibram o nível de motivação, permitem a definição do planejamento administrativo, do desenvolvimento do clima de trabalho, aumentando, portanto, a eficiência organizacional, a qual, por influir diretamente no desenvolvimento tecnológico, afeta o desenvolvimento econômico. Os autores ressaltam que a avaliação de desempenho no Instituto de Pesquisas Tecnológicas da Universidade de Blumenau é usada como estratégia para aumentar a produtividade da pesquisa, que inclui o desenvolvimento pessoal e da organização. Segundo os pesquisadores, o desenho do sistema de avaliação deve considerar, em sua estrutura, cinco áreas constitutivas: resultados específicos a serem alcançados, funções que facilitam a obtenção dos resultados, necessidades individuais para o auto-desenvolvimento, previsão do potencial individual, recomendações para compensações. Eles sugerem que para cada item de desempenho correspondam diferentes pesos de importância, conforme o estágio no qual cada indivíduo se encontra na carreira profissional. Os resultados esperados devem estar de acordo com as tarefas prescritas para os indivíduos e devem ser considerados dentro das limitações financeiras, das instalações físicas, de equipamentos, e de mercado das organizações.

Um aspecto importante deste trabalho é a visão de desenvolvimento pessoal-profissional na avaliação de desempenho ressaltada pelos autores que, de fato, usam a teoria de sistemas em sua plenitude, trabalhando com variáveis do ambiente externo, da própria organização e do empregado como ser humano em desenvolvimento.

Outra contribuição sobre a avaliação de desempenho foi feita por Muccillo Netto (1993), que avaliou problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras. Usando a técnica de entrevista e análise de conteúdo em uma amostra de 47 empresas, os problemas identificados foram de duas naturezas: técnicos e comportamentais. Dentre os problemas técnicos são ressaltados: a) definição do quadro referencial básico (conceitual) que consiste em integrar a missão, objetivos, modelos de gestão, eficácia e eficiência, planejamento e controle e sistemas de informação; b) conceitualização básica de avaliação de desempenho - quais os seus objetivos, os requisitos dos modelos de avaliação de desempenhos e resultados, os princípios gerais de sua formulação, a avaliação dos centros de responsabilidade dentro do contexto orçamentário e, finalmente, as etapas para o desenvolvimento dos modelos; c) problemas relacionados à operacionalização dos modelos de avaliação de comportamentos e resultados - necessidade de interpretar corretamente o conceito de modelo; compreender adequadamente em quais circunstâncias nascem estes modelos; reconhecer sua crescente complexidade ao longo do tempo, formação

técnica adequada para o pessoal envolvido, principalmente pelas áreas incumbidas de administrar tais modelos e, por último, a natureza das limitações a eles impostas pelos sistemas de informação. Como problemas comportamentais, o autor identificou comportamentos que traduzem relações de poder e traços culturais da organização como não facilitadores do processo. A conclusão principal do autor ressalta que é essencial compreender na dimensão correta o conceito de modelo, abandonando a ideia de instrumento de precisão. Um modelo de avaliação de desempenhos e resultados tem sua consistência dependente da lógica e da maior ou menor adequação dos critérios sobre os quais está assentado.

Os trabalhos anteriormente citados descreveram os modelos de avaliação mais utilizados e que constituem o principal foco das publicações em avaliação de desempenho no país. No entanto, pesquisas sobre outros temas também foram realizadas, conforme descrição no próximo tópico.

### **Aspectos psicológicos, sociais e organizacionais da avaliação de desempenho**

Os estudos que investigaram variáveis psicológicas, sociais e organizacionais são publicados em menor quantidade, e nem sempre estas variáveis são as priorizadas nos trabalhos. Alguns deles são descritos a seguir.

Lima, Guimarães e Hanna (1986) levantaram as opiniões dos empregados a respeito de avaliações de desempenho em uma empresa de pesquisa agropecuária, antes da implantação do sistema. Os resultados revelaram que os respondentes, em sua maioria, concordaram que a avaliação favorece a identificação de necessidades de treinamento, propicia o diálogo entre gerentes e subordinados e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Os respondentes discordaram que a avaliação tem como objetivo punir os avaliados e que a avaliação de desempenho é aversiva. Os resultados revelaram ainda que os respondentes que admitiram não gostar de avaliar o desempenho de outros também afirmaram não gostar que seus desempenhos sejam avaliados.

Com o mesmo objetivo do trabalho anteriormente citado, Xavier, Ribeiro e Fonseca (1988) constataram que os respondentes do estudo transmitiram as mesmas opiniões dos sujeitos da pesquisa de Lima e outros (1986), somando-se as seguintes percepções sobre avaliação de desempenho: motiva o empregado a aumentar a produtividade, subsidia a revisão de salários, facilita o surgimento de queixas por parte dos avaliados e identifica os bons e maus desempenhos. Os respondentes discordaram que a avaliação provoca tensão entre os funcionários.

Um trabalho que se apresenta como muito importante para o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre avaliação de desempenho na área de psicologia organizacional foi realizado por Lima, Borges-Andrade e Arantes (1989). Os autores estudaram os efeitos de treinamento de curta duração sobre o uso de conhe-

cimentos aprendidos, redução de erros no trabalho e na melhoria de qualidade de desempenho. O instrumento utilizado, um questionário, foi aplicado em uma amostra de 234 empregados. Os resultados indicaram que 42,3% discordaram de que tivessem utilizado freqüentemente o conhecimento aprendido no trabalho, 31,6% discordaram de que tivesse havido uma melhoria de qualidade de seu desempenho e 28,2% discordaram de que estivessem cometendo menor número de erros no trabalho. Cerca de 45% dos respondentes concordaram muito ou totalmente com estas três assertivas. Dando continuidade à apresentação dos resultados e explicação dos mesmos, os autores retratam que explicações envolvendo condições ambientais e individuais foram poucas citadas, ao passo que razões psicossociais foram a principal atribuição feita à ausência de maior impacto dos cursos no trabalho. Os pesquisadores salientam que uma das condições que antecedem a emissão do comportamento é a sinalização dada pelo ambiente, de que ele deve ser emitido e quem fornece esta sinalização é a chefia imediata do empregado. Segundo os respondentes, conforme demonstrado nos resultados, só uma pequena proporção de chefes tem se preocupado com este aspecto da questão: 45% dos respondentes disseram encontrar pouco ou nenhum estímulo para aplicar o conhecimento aprendido. Os autores ainda demonstram que só 30,3% dos chefes e 32,9% dos colegas dos sujeitos que participaram do estudo aceitam sugestões apresentadas em relação ao que foi aprendido no último curso. Na discussão dos dados analisados, sobressai a percepção dos respondentes de apatia social em relação ao aproveitamento adequado, no trabalho, do que foi ensinado nos treinamentos oferecidos pela empresa. Tais resultados podem significar que é preciso investigar melhor estas questões psicossociais da avaliação de desempenho.

Contemplando as abordagens psicossocial e organizacional, Andrade (1991), ao estudar o sistema de recompensas da empresa do futuro, afirma que as mudanças da conjuntura nacional e internacional exigem novas respostas às demandas externas e internas da organização. O trabalhador do futuro, segundo ele, exigirá maior autonomia, envolvimento e participação nas decisões da empresa que, por seu lado, deverá ser mais flexível. Recompensas baseadas em habilidades e no desempenho da equipe, participação nos resultados e na distribuição de recompensas, benefícios flexíveis e compensação total são propostos pelo autor. Para tal, o perfil da empresa do futuro deveria incluir maior participação, nova concepção de autoridade; neste caso, a gerência deveria exercer o papel de facilitadora no encaminhamento dos procedimentos, zelo pela qualidade, flexibilidade e velocidade de mudanças. Deve ser fortalecido o compartilhamento tanto de resultados quanto de responsabilidades pela qualidade, custos e prazos.

O sistema de recompensas, além de se basear no alcance dos objetivos organizacionais, pode, ainda, respaldar a qualificação dos trabalhadores para exercerem diversas funções. As recompensas podem ser atribuídas pelos resulta-

dos obtidos pela equipe, o que pode levar a diminuir o individualismo e aumentar a participação. O autor sugere que os benefícios sejam bastante diversificados de modo que possam atender às diferenças pessoais, como sexo, idade, etc que influenciam a preferência dos indivíduos por determinados benefícios. Isto é chamado de compensação total, onde há flexibilidade para distribuição de recompensas que podem ser alocadas em função do desempenho, baseadas em habilidades, considerando o sacrifício e tudo o mais que a criatividade puder conceber, considerando-se os limites a partir dos quais um acréscimo de complexidade torna-se inadministrável.

A proposta do autor, em relação ao sistema de recompensa na empresa do futuro, considera a necessidade de avaliar o desempenho de equipes e desempenho individuais sem esquecer que é preciso atingir os objetivos da organização e os aspectos desenvolvimentais de seus membros. Vale ressaltar a sua preocupação com o sistema de recompensas, que tem se constituído em um dos temas de investigação mais salientes no campo da psicologia organizacional, por estar intimamente ligado às questões de justiça da distribuição e dos procedimentos e, conseqüentemente, ao poder organizacional.

Como a distribuição de recompensas e recursos é decorrente dos desempenhos e resultados de indivíduos e grupos nas organizações, pareceu relevante a Paz (1993) investigar a questão da avaliação de desempenho sob o ângulo da justiça distributiva, que diz respeito ao grau de justiça de determinada alocação de recursos e recompensas a diferentes pessoas, em uma empresa que avalia desempenho por resultados e comportamentos. A pesquisa, que relacionou variáveis macro e micro organizacionais, teve como objetivos: investigar quais os critérios de justiça distributiva percebidos pelos empregados da empresa como efetivamente usados na avaliação - se o critério de equidade, igualdade ou necessidade - e investigar a relação entre as percepções dos empregados quanto: aos critérios de Justiça Distributiva, às características da empresa e do seu sistema de avaliação de desempenho. Além destes objetivos, a autora ainda investigou se a percepção dos critérios de justiça difere segundo: o nível de escolaridade do empregado, o tempo de serviço, a natureza da atividade, a idade, o sexo e o salário.

Os resultados revelaram que o critério de equidade foi efetivamente considerado o mais usado nas avaliações e idealmente visto como o mais adequado; a avaliação de desempenho foi percebida como facilitadora de planejamento e relacionamento, além de ser considerada um sistema não punitivo; a empresa foi percebida como produtiva e poderosa para afetar os resultados organizacionais; finalmente, houve correlação entre a percepção da empresa, dos critérios de justiça distributiva e do sistema de avaliação. Os resultados demonstraram, ainda, que a percepção dos critérios de justiça é influenciada pelo nível hierárquico, nível de escolaridade, salário, tempo de serviço na empresa, percepção de empresa poderosa e área de operação.

As conclusões da autora apontam na direção de que não se perca a visão sistêmica das organizações e que, ao se investigar a questão de justiça nas mesmas, não se dissocie a sua relação com o poder organizacional, pois a justiça é avaliada sempre numa relação de troca, onde as partes podem ter poderes diferenciados.

Os trabalhos apresentados neste último tópico demonstraram que a avaliação de desempenho deve ser estudada também sob uma ótica psicossocial e organizacional, como já aponta há muito a literatura estrangeira.

## CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

Considerando o exposto neste texto, pode-se chegar a algumas conclusões.

1. Os trabalhos sobre avaliação de desempenho publicados no país têm uma conotação mais administrativa do que psicológica e sociológica, diferenciando-se, portanto, da literatura estrangeira consultada.
2. Enquanto as publicações estrangeiras são, em sua maioria, relatos de pesquisas, as publicações nacionais resumem-se a relatos de experiência prática com pouca comprovação empírica.
3. Dentre os trabalhos nacionais publicados, aqueles que são apresentados tendo como objeto de investigação entidades de pesquisa são os que mais usam de metodologia científica, embora não se possa fazer generalização.
4. As publicações nacionais parecem explorar temas comuns em tempos sucessivos como: no início dos anos 80 os trabalhos estavam mais voltados para a avaliação de desempenhos com base em comportamentos. Em meados de 80, o enfoque passa a ser a avaliação de resultados. No final dos anos 80 e início dos anos 90, salienta-se a avaliação de desempenhos e resultados, iniciando-se também o levantamento de questões psicossociais da avaliação.
5. Excluindo-se as pesquisas que têm enfoque psicológico, há uma certa correspondência entre os estudos feitos no Brasil e no exterior com relação aos temas, mas, não relativos às metodologias.
6. As metodologias utilizadas no Brasil são qualitativas e quantitativas, sendo que, em relação às últimas, as análises estatísticas são, em sua maioria, descritivas. No exterior os procedimentos estatísticos são mais refinados.
7. O suporte teórico dos estudos de avaliação de resultados e de desempenhos e resultados no mesmo processo, tanto no país quanto no exterior, são as teorias de sistemas e de contingências.
8. Empresas públicas e privadas são objeto de investigação nos estudos sobre avaliação de desempenho tanto no país quanto no exterior.

Considerando-se o estado da arte em avaliação de desempenho, sugere-se que, em estudos futuros realizados no país, sejam assegurados:

1. A visão sistêmica da avaliação de desempenho.

2. A compreensão de que avaliação de desempenho é um dos passos da análise organizacional.
3. A compreensão de que os resultados do trabalho são indicadores do desempenho, mas não são desempenho.
4. O enfoque das questões psicossociais da avaliação de desempenho.
5. A análise do desenho, filosofia, valores, crenças e configuração do poder da organização onde será implantada a avaliação de desempenho.
6. A utilização de metodologia científica nas pesquisas sobre o tema.
7. Maior rigor metodológico tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas.

### Referências Bibliográficas

- Abreu, R.C.L. (1992) Avaliação de desempenho: vamos torná-la realmente eficaz? Em, Associação Brasileira de Recursos Humanos (Orgs.). *Recursos Humanos. Foco na Modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Albuquerque, F.J.B. (1986) Assessoria em avaliação de desempenho: um estudo de caso. *Revista de Psicologia, 4*, 115-123.
- Andrade, M.M.T. (1991) O sistema de recompensa na empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas, 31*, 49-53.
- Azevedo, I.T. (1987) A difícil arte de avaliar. *Rumos do Desenvolvimento, 64*, 21-23.
- Bergamini, C.W. (1983) Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista de Administração, 18*, 5-11.
- Bernardim, H.J.; Cardy, R.L. e Carlyle, J.J. (1982) Cognitive complexity and appraisal effectiveness: back to the drawing board? *Journal of Applied Psychology, 65*, 60-66.
- Bernardim, H.J. e Pence, E.C. (1980) Effects of rates training: creating new responses sets and decreasing accuracy. *Journal of Applied Psychology, 65*, 60-66.
- Cardy, R.L. e Dobbins, G.H. (1986) Affect and appraisal accuracy: liking as an integral dimension in evaluating performance. *Journal of Applied Psychology, 71*, 672-678.
- Cardy, R.L. e Keohoe, J.F. (1984) Rater selective attention ability and appraisal effectiveness: the effect of a cognitive style on the accuracy of differentiation among rates. *Journal of Applied Psychology, 69*, 589-594.
- Cocheu, T. (1986) Performance appraisal: a case in points. *Personnel Journal, 48*, 5-55.
- Cogan, S. (1992) Avaliação de desempenho: um bem ou um mal? Em, Associação Brasileira de Recursos Humanos (Orgs.). *Recursos Humanos. Foco na Modernidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- De Meuse, R.P. (1987) A review of the effects of non-verbal cues on the performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 207-226.
- Gordon, M.E. e Fryxell, G.E. (1989) Voluntariness of association as a moderator of the importance of procedural and distributive justice. *Journal of Applied Psychology, 19*, 993-1009.
- Grillo, A.N. (1982) Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. *Revista de Administração, 17*, 24-38.
- Gutierrez, L.G. (1986) Avaliação e incremento de produtividade em órgãos burocráticos - alguns aspectos

- técnicos, administrativos e sociológicos. *Revista de Administração de Empresas*, 26, 53-59.
- Kingstron, P.O. e Bass, L.L. (1981) A critical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (BARS) and other rating format. *Personnel Psychology*, 34, 263-289.
- Leventhal, G.S. (1976) The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Em, L. Berkowitz e E. Walster (Orgs.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980) What should be done with equity theory? Em, K.J. Gergen, M.S. Greenberg e R.H. Wills (Orgs.). *Social Exchange - Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.
- Lima, S.M.V.; Borges-Andrade, J.E. e Arantes, S. (1989) Cursos de curta duração e desempenho em instituições de pesquisa agrícola. *Revista de Administração*, 24, 36-46.
- Lima, S.M.V.; Guimarães, T.A. e Hanna, E.S. (1986) Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus atores. *Revista de Administração*, 21, 10-20.
- Lissak, R.I. e Sheppard, B.H. (1983) Beyond fairness: the criterion problem in research on dispute intervention. *Journal of Applied Social Psychology*, 13, 45-65.
- Martin, D.C. (1986) Performance appraisal 2: improving the rater's effectiveness. *Personnel*, 63, 28-33.
- McIntyre, R.M.; Smith, D.E. e Hassett, C.E. (1984) Accuracy of performance ratings as affected by rater training and perceived purpose. *Journal of Applied Psychology*, 69, 147-156.
- Milani, I. (1988) Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Revista de Administração* 23, 45-57.
- Moraes, M.F.; Ohayon, P. e Leitão, D.M. (1989) Indicadores de avaliação no centro de pesquisa da Petrobrás. *Revista de Administração*, 24, 122-128.
- Mount, M.K. e Thompson, D.E. (1987) Cognitive categorization and quality of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 72, 240-246.
- Muccillo Netto, J. (1993) Avaliação de desempenho em instituições financeiras. *Revista de Administração*, 28, 13-21.
- Murphy, K.R. e Balzer, W.K. (1986) Systematic distortions in memory-based behavior ratings and performance evaluations: consequence for rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 71, 39-44.
- Neves, J.A.D. (1980) Proposta para um sistema de avaliação de desempenho para funcionários técnicos e professores. *Revista de Administração*, 15, 74-90.
- Paz, M.G.T. (1993) Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. Em, Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.). *Resumos de Comunicações Científicas. XXIII Reunião Anual de Psicologia*, p. 421. Ribeirão Preto: SBP.
- Planchy, R.J. (1983) Appraisal scales that measure performance outcomes and job results. *Personnel*, 60, 57-65.
- Rattner, H. (1987) Ciência e sociedade: reflexões sobre os problemas de planejamento e avaliação. *Revista de Administração*, 22, 81-83.
- Rodrigues, C.R. e House, R.W. (1991) Avaliação de desempenho de pesquisadores: desenvolvimento econômico. *Revista de Administração*, 26, 45-54.
- Sbragia, R. (1987) Avaliação de resultados. *Revista de Administração*, 22, 59-62.
- Silva, A.C. (1987) Avaliação das entidades de financiamento de pesquisa e treinamento. *Revista de Administração*, 22, 79-90.
- Silveira, R.J. (1991) Avaliação de desempenho da área de P & D. *Revista de Administração*, 26, 114-123.

- Sirinaivas, S. e Motowidlo, S.J. (1987) Effects of raters stress on the dispersion and favorability of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 72, 247-251.
- Szmrecsany, T. (1987), Avaliação em ciência e tecnologia: necessidades, critérios e procedimentos. *Revista de Administração*, 22, 84-85.
- Tyler, T.R. (1987) Conditions leading to value - Expressive effects in judgments of procedural justice: a test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.
- Tyler, T.R.; Basinsk, K. e Spodick, N. (1985) The influence of voice on satisfaction with leaders: exploring the meaning of process control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72-81.
- Vasconcellos, E. (1988) Critérios para avaliar a pesquisa tecnológica. *Revista de Administração*, 23, 98-100.
- Wexley, K.N. e Youtz, M.A. (1985) Rater beliefs about others: their effects on rating errors and rater accuracy. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 256-275.
- Xavier, O.S.; Ribeiro, T.Z.T. e Fonseca, J.P. (1988) Avaliação de desempenho RH na pesquisa agropecuária. *Revista de Administração*, 23, 45-54.
- Yager, E. (1981) A critique of performance appraisal systems. *Personnel Journal*, 60, 129-133.
- Zedeck, S. e Cascio, W.F. (1982) Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 67, 752-758.