

A RAP segue o padrão Creative Commons (BY NC) utilizado pelo SciELO, que permite o remixe, adaptação e criação de obras derivadas do original, sendo vedado o uso com fins comerciais. As novas obras devem conter menção ao(s) autor(es) nos créditos e também não podem ser usadas com fins comerciais. Os exemplares da revista encontram-se disponíveis para consulta na biblioteca da FGV. 

Fonte: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/pages/view/copyright>.  
Acesso em: 25 jun. 2014.

The RAP follows the Creative Commons (BY NC) standard used by SciELO, which allows remix, adapt and create derivative works of the original, being forbidden the use for commercial purposes. The new works shall contain mention of the author (s) (s) in the credits and also may not be used for commercial purposes. Copies of the journal are available for inspection at the FGV library. 

## REFERÊNCIA

GUIMARÃES, T.; NADER, R.; RAMAGEM, S. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, nov./dez. 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

# Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais\*

TOMÁS DE AQUINO GUIMARÃES\*\*

ROSA MARIA NADER\*\*\*

SÉRGIO PINELA RAMAGEM\*\*\*\*

**SUMÁRIO:** 1. Introdução; 2. Condições organizacionais antecedentes; 3. A experiência da Embrapa com avaliação de desempenho; 4. Reinventando a metodologia de avaliação de desempenho; 5. Características da metodologia e processo de implantação; 6. Conclusões e perspectivas.

**PALAVRAS-CHAVE:** avaliação de desempenho; gestão de desempenho; recursos humanos.

Este artigo descreve uma metodologia de avaliação do desempenho individual, desenvolvida e implantada como parte de um sistema de gestão do desempenho organizacional na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento. Descreve as bases conceituais e metodológicas da avaliação, bem como o processo utilizado para sua implantação. Avalia, ainda, os problemas relacionados a sistemas de avaliação de pessoal e as perspectivas de sucesso da metodologia implantada.

## **Personnel performance appraisal: a methodology integrated with organizational planning and assessment**

This paper describes a methodology of performance appraisal, developed and implemented as part of a broad organizational performance management system in Embrapa, a public organization of the Brazilian Agriculture Department. It describes its conceptual and methodological characteristics,

---

\* Artigo recebido em jun. 1997 e aceito em maio 1998.

\*\* Professor adjunto do Departamento de Administração da UnB e pesquisador da Embrapa.

\*\*\* Professora adjunta do Departamento de Psicologia da UFF e assessora de organização da Enap.

\*\*\*\* Pesquisador e coordenador de desenvolvimento humano da Embrapa.

as well as the process used for its deployment. The paper also evaluates the problems related to personnel assessment systems and the perspectives of the methodology.

## 1. Introdução

*Trabalho avaliado é trabalho realizado.* Esta frase resume a necessidade que toda organização tem de manter sua competitividade e sustentabilidade. É por intermédio da avaliação do que ela produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. Portanto, a avaliação do produto final ou do trabalho necessário a produzi-lo deve ser considerada uma função estratégica pelas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis: estratégico, tático, operacional e individual. Este artigo trata dos aspectos relativos à avaliação do trabalho individual.

A avaliação do desempenho de pessoal deve ser entendida como um processo, que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Ela pode ser formal (escrita) ou informal (não-escrita). A necessidade de formalização da avaliação está diretamente relacionada ao tamanho da organização. Para uma organização do porte da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), esta avaliação deve ser formal.<sup>1</sup> A sua informalidade não permitiria à empresa, por exemplo, o registro histórico das informações sobre o desempenho do seu pessoal e não garantiria um mínimo de uniformidade de procedimentos na aplicação de políticas administrativas que considerem o desempenho dos empregados.

A avaliação possui uma dupla face. A primeira, que os teóricos da área de recursos humanos procuram divulgar mais amplamente, é vista como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos. Neste caso, ela interessaria ao empregado porque seria um meio dele se beneficiar com treinamentos, prêmios e reconhecimentos. A segunda face corresponde à avaliação como mecanismo de controle dos empregados. Por seu intermédio a organização não somente registra o que o indivíduo faz, mas também como ele faz o seu trabalho. Uma metodologia de avaliação pode constituir um instrumento de poder a serviço da organização (Pagés, 1979). Há uma dicotomia na relação

---

<sup>1</sup> A Embrapa possui mais de 9 mil empregados e atua em quase todo o território nacional. Cada uma de suas unidades organizacionais é composta de pequenos grupos sociais para os quais, se considerados cada qual, seria aceitável a informalidade do processo de avaliação. No entanto, quando se considera a empresa como um todo, ela deve ser vista de forma sistêmica, o que significa aplicar políticas administrativas que evitem práticas discriminatórias e o nepotismo. Desta forma, a empresa deve dispor de mecanismos formais que lhe permitam avaliar seus empregados e possibilitem a aplicação uniforme de procedimentos decorrentes da avaliação.

organização/empregado. À primeira interessa manter um controle sobre o segundo para, assim, obter maior rendimento e eficiência da mão-de-obra, enquanto que a este interessa um maior grau de liberdade sobre o trabalho a ser feito e sobre o comportamento a adotar. Esta dicotomia pode aparecer como resistência do empregado a sistemas de avaliação de desempenho.

Há metodologias de avaliação de pessoal baseadas em aspectos comportamentais, quando a preocupação está centrada na qualidade das relações interpessoais que ocorrem entre colegas de trabalho. Neste caso, assumem importância fatores como cooperação, responsabilidade e sociabilidade. A avaliação também pode explorar aspectos do potencial do empregado para desempenhar com eficiência seu trabalho: por exemplo, em que medida o indivíduo domina as técnicas relativas às suas tarefas, se ele é criativo etc. Estas abordagens possuem os inconvenientes de passar ao largo do trabalho que é realizado pelo empregado e de não fazerem uma ligação entre a avaliação de desempenho individual, a avaliação das unidades organizacionais onde trabalham as pessoas e a avaliação da organização como um todo.

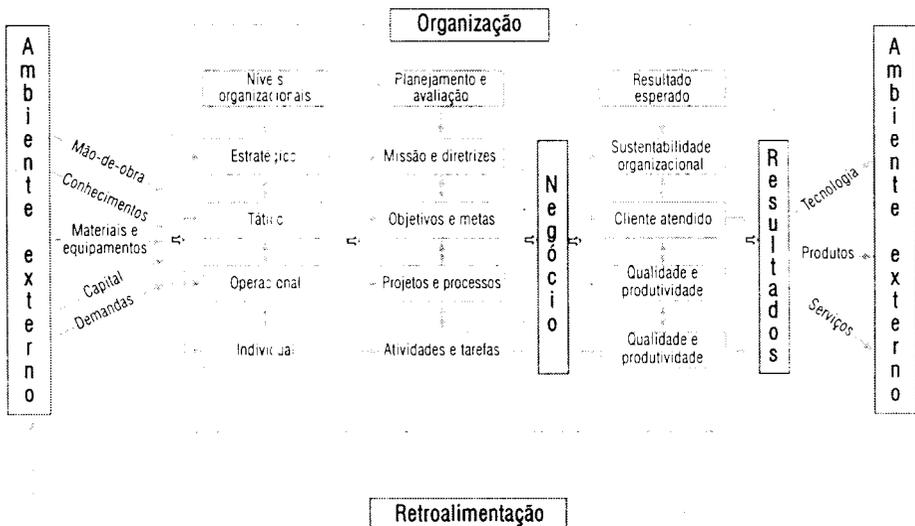
Uma outra forma de avaliar o desempenho de pessoas em ambiente de trabalho é considerar a avaliação individual como parte de um processo mais amplo de avaliação da organização. O objeto a ser avaliado passa a ser o trabalho que o empregado executa e que lhe é atribuído tendo em vista o atendimento de objetivos e metas organizacionais.

Este artigo relata uma experiência de avaliação baseada em resultados do trabalho implantada na Embrapa. Inicialmente são descritas as condições organizacionais que antecederam a implantação e influíram no desenvolvimento da metodologia, bem como suas bases conceitual e metodológica. Em seguida, é relatado o processo de implantação da referida metodologia e como a mesma vem sendo gerenciada. Ela é parte integrante de um sistema mais amplo de gestão do desempenho organizacional (figura).

O sistema de gestão mostrado na figura parte do pressuposto de que todo o processo produtivo da Embrapa é mediado pelas demandas e pelos recursos fornecidos pelo meio ambiente, o qual receberá e avaliará os produtos finais gerados pela empresa. A figura mostra também as inter-relações existentes entre os vários estratos organizacionais da Embrapa, bem como o foco do planejamento e da avaliação de cada um deles. No nível estratégico, o planejamento e a avaliação dizem respeito à missão e às diretrizes organizacionais, tendo como resultado esperado a sustentabilidade organizacional, ou seja, sua sobrevivência a longo prazo. No nível tático, importa planejar e avaliar as metas de cada unidade da organização (centros de pesquisa e unidades administrativas), de forma a atender as necessidades dos clientes. Nos níveis operacional e individual, o sistema prevê que o planejamento e a avaliação ocorram com relação às equipes de projetos, processos de trabalho e

indivíduos, dos quais o resultado esperado é a qualidade e a produtividade das tecnologias, produtos e serviços gerados pela organização.

### Sistema de gestão do desempenho da Embrapa



Assim, por exemplo, ao avaliar resultados obtidos em projetos e sub-projetos, a Embrapa estará realizando a avaliação de desempenho de equipes. Em cada equipe é preciso discriminar, no sentido positivo da palavra, cada indivíduo, para se identificar a contribuição de cada um nos resultados. A avaliação individual, portanto, baseia-se no pressuposto de que, apesar de o trabalho ser um processo social e cooperativo, as pessoas de uma equipe, mesmo que ocupem cargos semelhantes, não contribuem, necessariamente, de forma idêntica para os resultados alcançados.

## 2. Condições organizacionais antecedentes

A Embrapa iniciou, em 1990/91, um processo de mudança organizacional para o qual se valeu do uso das técnicas de planejamento estratégico. Inicialmente, a empresa realizou uma análise de seus ambientes externo e interno, quando foram relacionadas as oportunidades *vis-à-vis* as ameaças externas existentes e identificados os pontos fortes e fracos da organização. Esta avaliação indicou a necessidade de a empresa, em primeiro lugar, abrir-se para o

mercado — orientar suas pesquisas segundo o modelo de demanda e não o de oferta —, isto é, suas pesquisas estarem direcionadas à solução de problemas sócio-técnicos e não ao avanço *strictu sensu* da ciência, ou ao atendimento das necessidades sócio-profissionais de seus pesquisadores. Em segundo lugar, buscar o aumento da eficiência e eficácia e, dessa forma, manter-se competitiva e garantir sua sustentabilidade.

Como resultado deste diagnóstico, a Embrapa:

- ▼ redefiniu sua missão institucional;<sup>2</sup>
- ▼ modificou sua estrutura organizacional contando, em 1996, com 36 centros de pesquisa, localizados em quase todo o território nacional,<sup>3</sup> uma unidade de produção de sementes básicas, uma unidade de produção de material informativo, uma unidade de monitoramento ambiental por satélite e 15 unidades administrativas;
- ▼ implantou uma nova metodologia de planejamento de pesquisa, quando foram redefinidos os conceitos de programa e projeto de pesquisa e modificadas as estruturas dos conselhos e comitês que a empresa utiliza para realizar e validar seu planejamento;<sup>4</sup>
- ▼ iniciou a implantação, em 1996, de programas de metas e de resultados para seus centros de pesquisa, fixados a partir da programação expressa nos projetos de pesquisa.

A reforma do aparelho do Estado proposta pelo governo Fernando Henrique Cardoso reforça a necessidade de as empresas estatais (como é o caso da Embrapa) adotarem medidas para aumentar a eficiência e a produtividade. Essa reforma pressupõe, entre outras coisas, que tanto o desempenho do serviço público quanto o dos seus servidores tome como base os resultados do trabalho. E que cada resultado esteja especificamente descrito e mensurado em termos de qualidade, quantidade e custo (Costin, 1996).

---

<sup>2</sup> A missão da Embrapa passou a ser “gerar, promover e transferir conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal, em benefício da sociedade”.

<sup>3</sup> Concebida para operar com centros de pesquisa por produto e por região, dentro dos moldes do CGIAR (Grupo Consultivo Internacional para a Pesquisa Agropecuária), a nova estrutura organizacional da Embrapa não difere muito da que existia antes do planejamento estratégico. A nova divisão do trabalho científico ficou assim estabelecida: centros de pesquisa temáticos (solos, biotecnologia, por exemplo); centros de pesquisa regionais (cerrados e Amazônia oriental, por exemplo); e centros de pesquisa por produto (trigo, arroz e feijão, por exemplo).

<sup>4</sup> Uma descrição mais detalhada do novo processo de planejamento de pesquisa implantado pela Embrapa pode ser encontrada em Goedert et alii (1995).

Colocada diante do desafio de aumentar a produtividade e de reduzir custos, a direção da Embrapa priorizou, em 1996, entre outras metas, o desenvolvimento de metodologias de avaliação de desempenho em diferentes níveis da organização (unidades, projetos e pessoas). Foi nesse momento que a empresa definiu, com clareza maior do que fizera anteriormente, os objetivos básicos do seu sistema de gestão do desempenho. Esses objetivos visam a identificar: as metas de produção, a forma como as metas estão sendo atingidas (medidas de eficiência e controle de custos, por exemplo) e quem está fazendo o quê nos diferentes processos que resultam nos produtos da Embrapa. A pergunta “quem faz o quê e como faz” vem orientando o desenvolvimento de metodologias para avaliação de desempenho nos níveis organizacionais mencionados neste parágrafo.

As condições organizacionais acima descritas forneceram o norte para a implantação da metodologia de avaliação de desempenho descrita neste artigo. O percurso da mudança, no entanto, está fortemente marcado pela experiência da empresa com diferentes metodologias de avaliação. É com base nessa história que o processo de mudança organizacional em curso na Embrapa vem abrangendo a reconceituação de padrões de gestão, a busca de novas formas de comportamento administrativo e novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação, conforme sugere Motta (1995). Por isso, é importante descrever a experiência da empresa com sistemas de avaliação de seus empregados, o que é feito a seguir.

### 3. A experiência da Embrapa com avaliação de desempenho

Contando com o auxílio de uma consultoria do Stanford Research Institute, foi formulada a *primeira metodologia de avaliação de desempenho* implantada na empresa, em 1976, e utilizada até 1979. A avaliação de desempenho foi definida como o “processo de determinação da atuação do empregado no trabalho em seus aspectos qualitativos e quantitativos”. A referida metodologia possuía múltiplos objetivos, tais como: definir políticas e decisões relativas ao gerenciamento dos recursos humanos da empresa; explicitar os papéis que o empregado deveria assumir na execução de seu trabalho; melhorar a integração e o desenvolvimento do mesmo; detectar potencialidades e conscientizar avaliador e avaliado de suas responsabilidades.

Com um formulário para avaliação, preenchido pelo supervisor, e outro para auto-avaliação, pretendia-se avaliar 16 indicadores de desempenho através de uma escala de seis pontos (de insuficiente a excelente), além de informar sobre necessidades de treinamento, a existência de desvios de função e o potencial do empregado para desempenhar tarefas mais complexas, no caso da avaliação, e fatores que poderiam contribuir para elevar o desempenho no trabalho, no caso da auto-avaliação. A avaliação era realizada anual-

mente por “equipes de avaliação” compostas de, no mínimo, três membros, possuidores de domínio do trabalho executado e conhecimento a respeito do avaliado. Os resultados obtidos eram objeto de discussão entre o empregado e seu supervisor imediato, com base em um roteiro contendo 15 fatores destinados a orientá-la.

A segunda metodologia de avaliação de desempenho foi implantada pela Embrapa em 1983 e utilizada até 1985. Neste, a avaliação significava não somente a simples mensuração do desempenho. Foi introduzido o conceito de *acompanhamento, visando estimular o empregado a utilizar suas melhores habilidades e capacidades, bem como ajustá-lo à função, ao grupo e à empresa*. Os objetivos eram: definir o grau de contribuição de cada empregado à empresa; promover seu autodesenvolvimento; identificar seu potencial de trabalho; propor planos de ação para desempenhos insatisfatórios; oferecer subsídios para fins de remuneração; indicar ao empregado seus pontos fracos e fortes; por último, promover a coesão social.

Entre as principais características desta metodologia destacavam-se: ênfase nos aspectos de motivação, na coesão social, na administração de salários e na relação psicossocial de interação entre avaliador e avaliado como ponto central do processo; descongestionamento do processo de avaliação, fazendo com que o mesmo fosse realizado durante todo o ano, e não concentrado em uma época determinada; garantia de acesso total, pelo avaliado, às informações decorrentes de sua avaliação; dissociação entre o processo de avaliação propriamente dito e as promoções; criação de expectativas comportamentais quanto a cada cargo; simplificação do controle do processo de avaliação por meio da informatização, reduzindo e facilitando a utilização das informações geradas pelo sistema.

Os instrumentos utilizados por esta metodologia eram constituídos de um caderno contendo a descrição de todos os cargos existentes na empresa e um formulário dividido em três partes.

A primeira destinava-se à auto-avaliação do empregado, na qual este informava suas realizações mais importantes e o apoio de que necessitava para executar melhor suas atividades. Ainda nesta parte o empregado assinava, entre 40 fatores de desempenho, aqueles que melhor refletiam seu desempenho (sem escala de valor) e aqueles nos quais necessitava progredir, bem como informava os treinamentos recebidos.

A segunda parte (avaliação pelo supervisor) continha o mesmos itens da primeira parte do formulário.

A terceira parte era preenchida pelo supervisor, em conjunto com o empregado. Destinava-se a informar as tarefas mais importantes a serem executadas no próximos 12 meses, bem como a um pacto de melhoria de desempenho a ser levado a efeito através de uma ou mais modalidades de treinamento formal ou informal. Esta parte permitia, ainda, que o supervisor avaliasse o potencial do empregado e explicitasse como as condições de tra-

balho colaboravam ou dificultavam o desempenho do funcionário, e que o empregado comentasse sobre a metodologia de avaliação e/ou sobre a avaliação recebida de seu supervisor.

As duas experiências descritas falharam por múltiplas razões. Em primeiro lugar, porque estavam baseadas apenas em fatores comportamentais e não havia uma conexão entre a avaliação de desempenho individual e a avaliação institucional. Em segundo lugar, em razão de dificuldades culturais e gerenciais associadas à avaliação em geral, como veremos mais adiante neste artigo. E, por último, porque as referidas metodologias eram complexas. Exigiam, por exemplo, um grande esforço das pessoas para o preenchimento de formulários.

Uma pesquisa de percepção realizada no período final do uso da segunda metodologia, junto a uma amostra de 157 empregados da Embrapa, mostrou haver uma atitude positiva quanto à avaliação de desempenho. No entanto, o “sistema que os empregados gostariam de ver implantado” deveria conter determinadas características difíceis de serem encontradas na prática (Lima et alii, 1986). A dificuldade de se encontrar uma metodologia de avaliação de pessoal que causasse mais benefícios do que efeitos colaterais indesejáveis, aliada à ausência de uma clara decisão política da diretoria da empresa no sentido de que esta deveria contar com algum processo de avaliação de seus empregados, fez com que a organização não utilizasse processos formais de avaliação de pessoal no período de 1986 a 1994.

Como parte do processo de mudança organizacional iniciado em 1990, comentado no início deste artigo, uma *terceira metodologia* foi então estabelecida, em novembro de 1994. Seu objetivo geral era *acompanhar e avaliar o empregado, no cumprimento de ações estabelecidas para o alcance da missão da sua unidade de lotação*. Os objetivos específicos eram: orientar decisões gerenciais sobre necessidades de treinamento; planejar as atividades do empregado; premiar (por meio de promoções na carreira) e punir (mediante advertência, suspensão e demissão) os empregados; indicar necessidades de movimentação e readaptação funcional de empregados; servir de mecanismo reorientador das políticas e diretrizes de recursos humanos da empresa; identificar as condições de trabalho do empregado capazes de influenciar seu desempenho; promover a interação entre empregado e supervisor; incentivar o planejamento e desenvolvimento de carreira.

A operacionalização da avaliação era constituída de duas etapas. A primeira, de acompanhamento do desempenho, na qual, a partir de indicadores de desempenho definidos em cada unidade da empresa e para cada grupo de cargos ou de funções, comparavam-se os resultados alcançados pelo empregado com as ações estabelecidas no planejamento de atividades. Esta etapa permitia, também, a adequação de condições de trabalho e o redirecionamento de ações. A segunda etapa era a da avaliação propriamente dita, na qual se buscava, por intermédio de informações identificadas durante a etapa ante-

rior, relacionar as ações gerenciais que possibilitassem o aperfeiçoamento de desempenho do empregado.

Com base em informações geradas em três períodos quadrimestrais de acompanhamento, a avaliação seria realizada por comitês, cuja composição incluiria o supervisor imediato do empregado e outros empregados com bom conhecimento do desempenho do avaliado, podendo ser da mesma área, de mesmo cargo ou função e/ou de áreas que fossem clientes internos. O acompanhamento adotava como elementos o planejamento de atividades, o padrão de desempenho e o estabelecimento de prioridades, bem como a análise das condições de trabalho. No entanto, esse planejamento era realizado com base em indicadores do cargo e não do trabalho a ser executado pelo empregado.

Como ação de acompanhamento da metodologia, foram identificadas, em maio de 1995, as condições de sua implantação, por meio de questionários encaminhados às chefias das diversas unidades organizacionais da Embrapa. Concluiu-se que, com seis meses de sua implantação, apenas 24 unidades (44%) exercitavam-na com alguns grupos ocupacionais e/ou setores e, mesmo assim, com algumas dificuldades. Além das dificuldades de ordem cultural e gerencial, que se manifestaram em resistências e descrédito por parte do corpo gerencial e de empregados em geral, foram detectadas dificuldades relacionadas à complexidade dos procedimentos e instrumentos propostos para a avaliação, isto é, dificuldades metodológicas. *A principal delas referia-se ao fato de não haver uma conexão clara entre indicadores de desempenho do cargo ocupado pelo empregado — genéricos por natureza — e o seu trabalho.* Além desta, outras dificuldades diziam respeito à multiplicidade de formulários utilizados e à curta periodicidade de cada ciclo formal de acompanhamento, quatro meses.

Com base neste diagnóstico e tendo em conta a decisão da diretoria executiva da Embrapa de estabelecer como uma de suas metas prioritárias para 1996 a implantação efetiva de um sistema de avaliação de desempenho dos empregados, iniciou-se um trabalho de melhoria na metodologia existente.

#### 4. Reinventando a metodologia de avaliação de desempenho

O processo de melhoria da avaliação de desempenho de pessoal foi conduzido por uma equipe composta de forma interdisciplinar e interfuncional<sup>5</sup> e rea-

---

<sup>5</sup> A equipe de melhoria foi coordenada pela co-autora deste artigo e dela participaram, além dos demais autores, técnicos de diferentes unidades organizacionais da Embrapa: Cesar Felício Prata, Cíntia Gontijo, Elizabeth Arantes de Oliveira, Maria Aparecida Assunção e Regina Lúcia Ramos Lourenço, do Departamento de Organização e Desenvolvimento, Adhemar Brandini, do Departamento de Pesquisa e Difusão de Tecnologia, e Jesus Salvador Silva, da Secretaria de Administração Estratégica.

lizada de forma participativa, envolvendo toda a Empresa. Foram realizados cinco *workshops* regionais e um sexto, de nível nacional, para consolidação das sugestões levantadas naqueles. Participaram desses encontros gerentes de segundo nível hierárquico (coordenadores de unidades centrais e chefes adjuntos de centros de pesquisa), pesquisadores e técnicos de áreas de suporte, direta ou indiretamente envolvidos no processo de supervisão de empregados. Nestes encontros foram discutidos e avaliados os seguintes itens: necessidades e requisitos de um sistema de avaliação de desempenho individual para a Embrapa; missão, objetivos, principais saídas e fatores críticos de sucesso do sistema; análise dos instrumentos e procedimentos para sua operacionalização, identificando seus problemas, sejam de metodologia, sejam de adequação às necessidades, missão e objetivos; e indicações de melhorias.

Como ponto de partida, foram demarcadas pela equipe de melhoria do sistema as diretrizes conceituais e metodológicas que orientariam as etapas seguintes do processo. Entre as principais, destacam-se as relacionadas à concepção de avaliação e seus condicionantes metodológicos, características principais do sistema e fatores críticos de sucesso, considerados a seguir.

A avaliação, em qualquer nível de abrangência, compreende um processo cíclico, marcado por três momentos: o “antes”, que estabelece o planejamento, o “durante”, que acompanha e supervisiona a execução do que foi planejado, e o “depois”, onde se coteja o planejado e o executado, prestando contas e replanejando. Entendido desta forma, o processo de avaliação de desempenho de pessoal compreende o que se convencionou chamar, na teoria organizacional, de “ciclo de gestão”, composto das funções planejamento, organização, coordenação e controle (Maximiano, 1995).

O uso, pelas organizações em geral, de metodologias de avaliação integradas a um sistema maior de gestão do desempenho organizacional depende de algumas condições metodológicas. A primeira diz respeito à forma de proceder à avaliação. O quadro referencial (premissas e pressupostos) deve ser comum à organização como um todo, para permitir a comparabilidade entre suas diferentes unidades produtivas. Da mesma forma, os instrumentos e procedimentos de avaliação devem garantir uma homogeneidade dos elementos que a compõem, onde os indicadores (*o que* será submetido a avaliação) e os critérios ou parâmetros de avaliação (*em relação a que* é possível dizer que o executado está próximo ou não do desejável) devem estar claramente definidos pelos resultados do trabalho, e não por descrições de cargo nem sempre atualizadas e/ou por características de comportamento desejáveis à organização. Isto significa, em última análise, mudar o foco de avaliação do empregado para o resultado do trabalho.

Uma segunda condicionante metodológica é o estabelecimento de interfaces com outros sistemas componentes da avaliação empresarial e processos administrativos. O sistema de avaliação aumenta sua eficácia quando é um elemento componente dos processos de planejamento e controle do traba-

lho da organização, como mostra a figura, e quando consegue fornecer informações necessárias a outros processos de gestão de pessoas. Além disso, as organizações devem, antes e durante o processo de implantação de metodologias de avaliação de desempenho de pessoal, identificar as dificuldades a elas associadas e acionar mecanismos administrativos para minimizar os efeitos indesejáveis causados pelas referidas dificuldades.

As seguintes características estruturais foram consideradas imprescindíveis para um sistema de gestão de desempenho de pessoas no trabalho:

- ▼ *basear-se em critérios de resultados*, isto é, de eficácia (o que deve ser produzido) e de eficiência (como o resultado é produzido), definidos no planejamento do trabalho; as metas de produção individual devem ser determinadas pelas metas de produção da unidade organizacional à qual o empregado presta seus serviços, favorecendo uma divisão do trabalho o mais equitativa possível entre os empregados disponíveis para cumprir aquelas metas; os indicadores de desempenho devem ser indicadores de tarefa e estarem relacionados às metas de produção de equipes e unidades produtivas, que derivam das metas perseguidas pela organização;
- ▼ *negociar as metas de produção* entre o supervisor e os empregados, cujos limites são a programação da unidade e os requisitos de qualidade dos resultados do trabalho; a negociação inclui, ainda, as condições necessárias para a execução do trabalho — fornecimento de meios como, por exemplo, materiais e equipamentos, além dos conhecimentos e habilidades necessários para o desenvolvimento do empregado;
- ▼ *sistematizar atividades típicas de gerência*, possibilitando momentos formal e institucionalmente valorizados para o planejamento e a identificação explícita do “que” se espera (produto do trabalho) do empregado e do “como” o produto deve ser apresentado (o padrão de desempenho esperado), bem como para a retroalimentação do processo;
- ▼ *ter como referência os padrões de desempenho* estabelecidos no planejamento; o padrão de desempenho é o critério de aceitabilidade do produto do trabalho apresentado; geralmente se utilizam padrões de excelência em acordo com os requisitos de clientes internos e externos; há três categorias gerais de critérios — quantidade, qualidade e tempo; a categoria qualidade é ampla em escopo, menos específica e mais difícil de se mensurar; ela diz respeito a *quão bem*, *quão bom* e *quão efetivo* é o produto do trabalho, necessitando, portanto, de descrições precisas. Quantidade e tempo dizem respeito a *quanto* é produzido e em *que prazo* o produto deve ser apresentado.

Finalmente, considerou-se que o sucesso de uma metodologia qualquer de avaliação de desempenho de pessoas passa pelo atendimento das seguintes condições:

- ▼ *decisão política da alta direção* da organização, que a transforme em prioridade organizacional e determine claramente seus usos;
- ▼ *simplicidade e facilidade de operacionalização* — metodologias de avaliação complexas e com múltiplos objetivos encontram barreiras no seu uso, que comprometem sua efetividade;
- ▼ *comprometimento dos gerentes e supervisores em geral* — eles são os responsáveis pela aplicação e uso da avaliação;
- ▼ *uso adequado das informações* geradas pela avaliação para alimentar outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos; os demais sistemas de recursos humanos (treinamento, por exemplo) sobrevivem sem a avaliação; no entanto, a avaliação só tem sentido como meio de fornecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho; ela não sobrevive por si só.

As indicações de melhorias surgidas dos *workshops* mencionados resultaram numa metodologia de avaliação que compreende o planejamento, o acompanhamento e a avaliação de resultados do trabalho individual. A redefinição de missão, objetivos, instrumentos e procedimentos, assim como das saídas da avaliação de pessoal, além do alto potencial de integração desse tipo de avaliação com as demais metodologias de planejamento e avaliação institucionais, no nível de projetos e unidades organizacionais, sugerem que a referida metodologia faz parte de um sistema de gestão do desempenho organizacional, conforme definido por Aluri & Reichel (1994).

## 5. Características da metodologia e processo de implantação

O objetivo geral da metodologia de avaliação do desempenho desenvolvida é aferir resultados do trabalho individual, visando a otimizar a contribuição de cada empregado para o alcance dos objetivos e metas da Embrapa, e fornecer informações para o gerenciamento de recursos humanos da empresa. Seus objetivos específicos são:

- ▼ planejar, acompanhar e avaliar os resultados do trabalho dos empregados;
- ▼ subsidiar decisões sobre gerenciamento de recursos humanos;



ros, conhecimentos e informações) a serem fornecidos pela empresa para que o empregado realize seu trabalho; além disso, devem ser indicadas, neste momento, as ações de desenvolvimento<sup>8</sup> necessárias para que o empregado desenvolva suas atividades com mais eficiência;

- ▼ *acompanhar o trabalho individual* — o acompanhamento é entendido como um processo contínuo, cotidiano, atividade típica de supervisão da execução das metas do projeto, setor ou unidade; é uma troca de informações entre supervisor e empregado, visando a identificar problemas de execução ou ausência de meios que estejam interferindo na obtenção do resultado; cabe a ambos identificar ações corretivas a serem adotadas;
- ▼ *avaliar o trabalho individual* — a avaliação (de resultados e de meios) é uma ação resultante do acompanhamento e do diálogo entre supervisor e empregado, sendo um momento formal cuja finalidade é comparar o executado com o planejado; como resultado, obtém-se, para cada empregado, um índice de resultados alcançados, que é uma razão entre resultados do trabalho obtidos e meios fornecidos para cada uma das atividades programadas; este resultado alimentará outros processos de gestão de recursos humanos da Embrapa, como é o caso da promoção por mérito e da gratificação por resultados.

O formulário previsto pela metodologia — uma folha impressa em frente e verso — deve ser preenchido a cada semestre do ano-calendário, em uma negociação supervisor-empregado. Esta negociação deve ser feita de forma conjunta, isto é, envolvendo não somente o indivíduo para o qual o trabalho esteja sendo planejado, mas os seus pares mais próximos que com ele dividirão metas, atividades e responsabilidades da equipe de projeto, do setor ou da área de trabalho. O referido formulário contém oito campos, onde são registradas as seguintes informações:

- ▼ período de avaliação;
- ▼ identificação do empregado;
- ▼ plano de trabalho, onde se discriminam as atividades, os resultados esperados e o subprojeto ao qual cada atividade está vinculada;

---

<sup>8</sup> São exemplos de ações de desenvolvimento: leitura de manuais sobre o funcionamento de máquinas e equipamentos; encontros e debates para planejar e replanejar o trabalho; estágios em serviço na Embrapa ou fora dela; participação em treinamentos de curta ou de longa duração; interações com clientes; participação em encontros técnico-científicos.

- ▼ avaliação, no qual se indicam, através de escalas que vão de 1 a 4, os níveis de obtenção de resultados e de fornecimento de meios para cada uma das atividades programadas;
- ▼ plano de desenvolvimento do empregado;
- ▼ comentários gerais do empregado;
- ▼ comentários gerais do supervisor;
- ▼ resultado da avaliação.

A nova metodologia foi implantada em novembro de 1995. O redesenho do método não garantiria, por si só, sua implementação. Metodologias de avaliação de desempenho têm uma história de dificuldades quanto à aceitação, implementação e manutenção nas organizações. Resultados de *surveys* realizados em diferentes épocas entre gerentes e empregados da Embrapa identificaram dificuldades ou razões explicativas de fracasso das metodologias de avaliação de desempenho de pessoal utilizadas pela empresa. Além daquelas de ordem metodológica, internas ao sistema, e que foram atacadas no processo de melhoria aqui descrito, foram identificados os seguintes obstáculos, que são fatores críticos de sucesso para sistemas de avaliação, porém estão localizados no contexto sócio-organizacional (Guimarães & Nader, 1995):

- ▼ *culturais* — não há uma cultura que valorize o planejamento do trabalho e a avaliação de resultados; isto pode parecer paradoxal, já que a atividade de pesquisa, função da Embrapa, exige padrões e rituais metodológicos próprios de planejamento, acompanhamento e avaliação; todo o quadro de pesquisadores da empresa já está doutrinado com relação às exigências organizacionais sobre o que deve ser seguido na preparação, aprovação, execução e avaliação de projetos de pesquisa; no entanto, a passagem do nível de planejamento operacional (projeto de pesquisa) para o individual (atividades e tarefas) não tem sido um processo fácil; além disso, há uma descrença e desmotivação entre os gerentes e empregados em geral com sistemas de controle e avaliação de sua produção; este sentimento parece estar associado com a não-implantação efetiva e duradoura de metodologias de avaliação, faltando, por conseguinte, a adoção de medidas administrativas delas decorrentes;
- ▼ *gerenciais* — os ocupantes de cargos gerenciais não exercitam, de forma adequada, o papel de planejadores e avaliadores do trabalho de seus subordinados; além disso, e talvez por causa disso, os gerentes geralmente resistem a priorizar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho individual. *Há sempre alguma tarefa mais importante e mais urgente a ser realizada pelo gerente do que planejar o trabalho e avaliar o desempenho de seus subordinados;* enquanto Grint (1993) relata a re-

sistência dos gerentes em avaliar, Lima et alii (1986) e Oliveira-Castro (1996) relatam atitudes positivas de empregados sobre avaliação; portanto, as dificuldades no uso de metodologias de avaliação parecem recair mais sobre a ausência de habilidade de gerentes para avaliar o desempenho de empregados do que em resistências destes em serem avaliados; neste sentido, falta ao gerente um conhecimento suficientemente objetivo do trabalho do empregado e falta a este uma informação clara sobre as obrigações que a organização espera que ele cumpra e sobre os requisitos de resultados que deve apresentar.

Esses fatores críticos de sucesso são, ao mesmo tempo, obstáculos organizacionais à implantação de sistemas de controle do trabalho. A mudança qualitativa introduzida com a metodologia de avaliação de desempenho de que trata este artigo pressupõe que as práticas de gestão de pessoal da Embrapa estão em processo de mudança, acompanhando o movimento mais geral de mudança organizacional da empresa.

No entanto, a implantação da nova metodologia não poderia esperar que a mudança no contexto sócio-organizacional alterasse seu peso como obstáculo. Para minimizar as repercussões desses tradicionais obstáculos à implementação de processos de avaliação, foi realizado um trabalho de endomarketing, visando a preparar o ambiente da empresa para receber a nova metodologia, aumentando suas chances de aceitação. A avaliação (e a correspondente metodologia) foi anunciada como prioritária pela alta direção da empresa em teleconferências e em veículos de comunicação interna. Para o seu lançamento, foram utilizados *folders*, cartazes, vídeo promocional e manual para utilização. Além do endomarketing, foram realizados treinamentos, visando à preparação das gerências de todos os níveis e de todas as unidades organizacionais da empresa para implantar a metodologia. Nos treinamentos, além do repasse da metodologia, foram abordados aspectos de comportamento gerencial importantes para o processo de gestão de pessoas em ambientes de trabalho.

A garantia da implantação e manutenção de metodologias de avaliação de pessoal depende não apenas da aceitabilidade e da difusão de suas regras de funcionamento. Foi de fundamental importância, por exemplo, a decisão da alta direção da Embrapa de estabelecer, como meta prioritária para 1996 para todas as unidades organizacionais, a implantação da avaliação. Uma equipe técnica foi designada para coordená-la em toda a empresa, acompanhando sua execução pelas unidades. Foi realizado, no final do primeiro semestre de 1996, ou seja, oito meses após a implantação da metodologia, um acompanhamento documental da mesma, com o objetivo de verificar a correção no uso do formulário. Para tanto, foi analisada uma amostra contendo 643 formulários preenchidos pelas diversas unidades organizacionais, representando as diversas categorias funcionais da empresa.

Essa análise permitiu identificar que, apesar do processo de socialização utilizado para a implantação da metodologia, há problemas no seu uso. Estes estão relacionados a formas inadequadas de se descrever as atividades a serem executadas e os resultados esperados do trabalho do empregado, e a erros quanto à indicação de ações de desenvolvimento. Na primeira situação, detectou-se uma grande proporção de atividades e de resultados esperados descritos sem a clareza que pudesse permitir a sua avaliação ao final do período acordado para a realização. No segundo caso, percebeu-se: uma confusão entre atividades e ações de desenvolvimento (por exemplo, em alguns formulários foram indicados treinamentos e estágios como parte das atividades a serem executadas pelos empregados); a indicação de necessidades de meios (recursos humanos, financeiros e materiais) para a execução das atividades como ação de desenvolvimento.

Estes resultados permitem inferir que a metodologia pode transformar-se em um ritual burocrático de preenchimento de formulários, sem que os supervisores a utilizem como instrumento de gestão de pessoas. Isto tanto pode significar uma necessidade de novo treinamento sobre como utilizá-la de forma adequada ou, o que é pior, que há barreiras gerenciais e culturais a serem trabalhadas. Estas análises vêm sendo discutidas com os chefes gerais das unidades organizacionais da empresa, com a sugestão de que sejam amplamente divulgados por meio de reuniões com as chefias intermediárias e supervisores, para estudo e discussão dos resultados, incluindo o estabelecimento de estratégias de solução.

Foi realizado, no segundo semestre de 1996, um *workshop* visando à melhoria da metodologia. Reuniram-se cerca de 20 empregados da Embrapa, entre técnicos e supervisores de nível superior, representando as várias regiões do país e os diferentes tipos de unidades organizacionais da empresa. Como era de se esperar, surgiram deste encontro um grande leque de sugestões de ações administrativas visando a superar problemas gerenciais e culturais e quase nenhuma sugestão de aperfeiçoamento da metodologia em si. Sugeriu-se a implantação de um amplo programa de capacitação gerencial na empresa, no qual fosse enfatizado o papel do supervisor no processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho de seu pessoal. No que se refere aos aspectos metodológicos, sugeriu-se a atualização do manual da avaliação, incluindo um maior número de exemplos de atividades e de resultados esperados, com o objetivo de facilitar a compreensão e preenchimento dos formulários, e a adoção de um mecanismo de ponderação para diferenciar atividades em termos de complexidade, importância e prioridade.

## 6. Conclusões e perspectivas

Apesar dos problemas indicados na seção anterior, pode-se concluir que a metodologia de avaliação de desempenho de que trata este artigo reúne as con-

dições necessárias para ter sucesso. Em primeiro lugar, houve uma decisão política da diretoria da Embrapa tornando a sua implantação uma meta prioritária de gestão. Em segundo lugar, a metodologia é simples e de fácil operacionalização. Os erros observados quanto ao preenchimento de formulários podem ser superados com a leitura e o uso de uma cartilha especialmente preparada para este fim. Depoimentos fornecidos por líderes de projetos, chefias de diferentes níveis hierárquicos e empregados em geral indicam que a metodologia está satisfazendo necessidades gerenciais e melhorando a organização do trabalho. Além disso, a Embrapa está sinalizando claramente, através da aprovação de outras políticas e normas internas, os usos que serão dados aos resultados da avaliação.

O seu principal objetivo é garantir um processo de planejamento e acompanhamento do trabalho, funcionando, assim, como um instrumento de controle administrativo, permitindo a adoção, pela organização, de ações corretivas sobre os desvios verificados no processo de trabalho. Adicionalmente, as informações geradas pela metodologia serão utilizadas para capacitar, reciclar e premiar empregados (promoções na carreira,<sup>9</sup> participações em resultados<sup>10</sup> e prêmios simbólicos). No caso de a empresa constatar, por períodos continuados, problemas de desempenho derivados de negligência ou atos semelhantes de parte do empregado, as informações da avaliação poderão ser utilizadas para punição (advertência, suspensão e demissão).

Além das ações de socialização descritas, como o treinamento e os encontros para debates, a Embrapa está implantando outras medidas visando a "superar" as barreiras gerenciais e culturais à avaliação. Sua implantação passou a ser considerada, pela diretoria, como meta das unidades organizacionais da empresa, portanto, responsabilidade gerencial dos chefes das referidas unidades. Além disso, no formulário de avaliação de cada supervisor está sendo estabelecida como meta a implantação da avaliação em relação ao pessoal que lhe é subordinado. Cria-se, assim, um sistema de responsabilidade em cadeia nos diversos níveis da organização. Adicionalmente, desenvolveu-se, no primeiro semestre de 1997, um sistema gerencial informatizado para monitorar o desempenho do processo e identificar desvios, com a finalidade de acionar mecanismos corretivos.

---

<sup>9</sup> A metodologia descrita neste artigo não consegue captar informações sobre como (do ponto de vista da qualidade das relações interpessoais) o empregado atinge seus resultados. Ele tanto pode atingi-los de forma cooperativa e harmônica, obtendo-se um efeito sinérgico com seus colegas de trabalho, como pode trabalhar de uma forma que prejudique o espírito de equipe. Desta forma, no que se refere às promoções na carreira, as informações geradas pela avaliação de desempenho serão complementadas por outras relativas à qualidade do relacionamento interpessoal dos empregados e do crescimento profissional dos mesmos.

<sup>10</sup> A Embrapa utilizou os resultados das avaliações, nos níveis de unidade organizacional e individual, para distribuir, em abril de 1997, prêmios em dinheiro para seus empregados.

A lógica que está por trás de todo este processo é que, a exemplo do que ocorre em qualquer organização, a metodologia de avaliação de desempenho implantada na Embrapa necessita ser monitorada para se garantir seu sucesso. Um primeiro momento do processo compreendeu a procura de soluções para superar dificuldades de ordem metodológica da avaliação. Os passos seguintes caminham na direção da superação das dificuldades gerenciais e culturais. Além disso, a empresa tem claro que, mais importantes do que os problemas metodológicos, os de natureza gerencial e cultural associados a sistemas de avaliação de desempenho de pessoal devem ser atacados com firmeza pela organização. A compreensão, por parte dos gerentes em geral, de que avaliar pessoas implica controlá-las é o primeiro passo.

## Referências bibliográficas

- Aluri, R. & Reichel, M. Performance evaluation: a deadly disease? *The Journal of Academic Librarianship*, 7-1994. p. 145-55
- Bernardin, H. J. & Beatty, R. W. *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston, Kent, 1984.
- Costin, C. Por um Estado que funcione. *Folha de S. Paulo*, 30-6-1996. p. 2-2.
- Goedert, W. J.; Castro, A. M. G. & Paez, M. L. D. O sistema Embrapa de planejamento. *Revista de Administração*. São Paulo, 30(4):19-33, 1995.
- Grint, K. What's wrong with performance appraisals? A critique and a suggestion. *Human Resource Management Journal*, 3(3):61-77, 1993.
- Guimarães, T. A. & Nader, R. M. Sobre razões de fracasso de sistemas de avaliação de desempenho. In: Fórum de Debates sobre Avaliação de Desempenho, 2. *Anais*. Brasília, Associação Brasileira de Recursos Humanos do Distrito Federal, 1995.
- Lima, S. M. V.; Guimarães, T. A. & Hanna, E. S. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da Embrapa e o ponto de vista de seus atores. *Revista de Administração*. São Paulo, 21(2):10-20, 1986.
- Maximiano, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo, Atlas, 1995.
- Motta, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- Oliveira Castro, G. A.; Lima, G. B. C. & Veiga, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*. São Paulo, 31(3):38-52, 1996.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. & Descendre, D. *L'emprise de la organisation*. Paris, Presses Universitaires de France, 1979.
- Viroga, R. D. *Evaluación del personal*. In: Reunião sobre Políticas de Recursos Humanos. *Anais*. Brasília, Embrapa e Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario del Cono Sur (Procisur), 1996.