

---

# Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias

---

*Gardênia Abbad de Oitvelre-Castro  
Geny Bárbara do Carmo Lima  
Maria Raimunda Mendes da Veiga*

Neste trabalho descreve-se as diversas etapas de construção e implantação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão da Administração Pública Federal e discute-se sua aplicabilidade a outras organizações.

Implantar sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, mesmo nos países em que há farta produção científica e tecnológica disponível (conforme Abbad-OC, 1994). No Brasil, considerando a escassez de publicações sobre o tema, o desafio torna-se maior, especialmente quando se examina o artigo de Grillo (1982), uma das poucas edições existentes, que analisa criteriosamente a experiência brasileira com avaliação de desempenho na administração pública e observa que as duas últimas estudadas por ele fracassaram totalmente. Tal situação deveu-se, segundo o autor, a inúmeros fatores, como a associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a falta de participação do avaliado no processo avaliativo, o despreparo das chefias para lidar com avaliação e transitoriedade das chefias, entre outros.

Ao implantarem sistemas de avaliação de desempenho, confrontados pela constatação do fracasso como regra e do sucesso como exceção, os profissionais de recursos humanos do órgão que sedia a experiência relatada neste artigo procuraram construir um sistema que contemplasse as recomendações da literatura, desde o respeito à cultura da organização, passando pela escolha das técnicas de desenvolvimento dos instrumentos, de preparação dos avaliadores e de adequada utilização dos resultados, até as estratégias de implementação e as ações de manutenção.

Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota. Infelizmente, no Brasil é corrente a reprodução de modelos, talvez devido à anunciada escassez de produção científica e tecnológica na área. Mesmo os modelos mais avançados podem fracassar se as práticas informais de avaliação forem inadequadas. Os sentimentos de injustiça e iniquidade, por exemplo, são muito frequentes nas **culturas de**

Este trabalho foi apresentado no 11º Fórum de Debates sobre Avaliação de Desempenho, organizado pela Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional DF, realizado em setembro de 1995.

Recebido em março/96

---

*Gardênia Abbad de Oliveira-Castro*, Doutoranda em Psicologia na Universidade de Brasília, é Professora Assistente no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.  
Fax: (061) 273-8259  
E-mail: [gardenia@guarany.cpd.unb.br](mailto:gardenia@guarany.cpd.unb.br)

*Geny Bárbara do Carmo Lima*, Licenciada em Letras pela Universidade Federal de Goiás, é Diretora da Secretaria de Recursos Humanos do Superior Tribunal de Justiça.  
Fax: (061) 225-2564

*Maria Raimunda Mendes da Veiga*, Licenciada em Pedagogia pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal com especialização em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas, é Diretora da Subsecretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Superior Tribunal de Justiça.  
Fax: (061) 225-2564

**leniência.** Nesses casos, o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente, todos, sem distinção, recebem avaliações máximas. Tais aspectos podem resultar em desmotivação e redução da produtividade, principalmente dos trabalhadores mais eficientes e mais comprometidos com a organização. A prática da leniência ou superavaliação, bastante comum no serviço público, pode ser muito danosa e prejudicial à organização como um todo, devendo-se, portanto, eliminá-la ou minimizar a influência que exerce sobre as avaliações de desempenho.

Um modelo, para ser justo, deve se preocupar em identificar e eliminar os fatores geradores das práticas de leniência. As chefias, sob a influência das pressões culturais, praticam a superavaliação, contribuindo dessa forma para a sua perpetuação. Nesses casos, é preciso eliminar o problema mediante a sensibilização das chefias da organização para os efeitos danosos de tais práticas, principalmente sobre o comportamento de trabalhadores mais empenhados e competentes.

Os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho. Para tal, é necessário pesquisar os padrões desejáveis de desempenho junto aos ocupantes dos cargos e às respectivas chefias.

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

Idealmente, um modelo de avaliação deve também trazer benefícios para todos os seus usuários. Às chefias, deve fornecer informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento, coordenação e avaliação das atividades sob sua responsabilidade; aos demais, deve oportunizar condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos do seu próprio desempenho e à melhoria dos seus níveis de eficácia e qualidade de vida no trabalho, durante todo o processo de acompanhamento e autoavaliação. À área de recursos humanos do órgão, a avaliação deve oferecer informações sistemáticas que subsidiem o planejamento de programas de desenvolvimento de recursos humanos e a validação dos procedimentos de seleção de pessoal.

O sucesso de sistemas de avaliação de desempenho depende ainda de múltiplos fatores, entre os quais a qualidade das estratégias de implantação utilizadas. Para Cocheau (1986), por exemplo, o sucesso de sistemas desse

tipo depende fundamentalmente da forma como são implantados. Sugere que os técnicos em recursos humanos, como procedimento inicial, analisem as práticas de avaliação utilizadas em outras organizações e conheçam a opinião das chefias sobre o sistema em vigor e as expectativas dos trabalhadores com relação ao novo sistema. Essa investigação empírica fornece importantes informações sobre a cultura da organização estudada, facilitando o planejamento de ações de sensibilização para mudanças de atitude relacionadas à avaliação de desempenho.

Nesse sentido, a implantação de um sistema de avaliação requer também o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, a divulgação do novo modelo, o treinamento cuidadoso dos avaliadores e o aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo. Tais recomendações técnicas, no entanto, nem sempre são seguidas por profissionais de recursos humanos que desejam implantar sistemas de avaliação às pressas, em curtíssimo espaço de tempo. A implantação de sistemas de avaliação, ao contrário do que possa parecer, é processo lento e envolve mudança gradual de hábitos culturais.

Outro requisito a ser observado para a eficácia do sistema, de cunho eminentemente ético, relaciona-se à atribuição de responsabilidades pelo mau desempenho. Um trabalhador não deveria, apribristicamente, ser o único responsável por problemas de desempenho, os quais podem não se dever a características pessoais do avaliado (habilidades, atitudes, personalidade, escolaridade, sexo, idade, aparência física), mas a deficiências do suporte organizacional. No último caso, responsabilizar o trabalhador pelo problema é plantar nele sentimento de injustiça e semente da qual poderá brotar indiferença ou boicote à avaliação de desempenho.

Deve-se evitar, por outro lado, a subutilização dos resultados das avaliações de desempenho. Muitas organizações ignoram esses resultados: falta programação ou mesmo execução de quaisquer ações para dar consequência às valiosas informações obtidas. O bom desempenho não é recompensado, reconhecido ou valorizado. O mau desempenho não é identificado ou inexistem dados disponíveis sobre suas possíveis causas. Para o avaliador, além de pouco útil, freqüentemente a avaliação atrapalha o andamento normal do seu trabalho ou transforma-se em enfadonho preenchimento de formulários, os quais provavelmente serão arquivados e esquecidos. O fracasso, nesses casos, é quase certo.

Dessa forma, para guardar coerência com o exposto, torna-se necessário transmutar os sistemas avaliativos em instrumentos úteis para todos os seus usuários, com o objetivo de transformá-los em ferramentas de prevenção, identificação e resolução de problemas.

Com base nos princípios de **objetividade, justiça e utilidade** encontrados nas recomendações técnicas constantes da literatura especializada em avaliação de desempenho e nos resultados de pesquisas de campo, definiu-se a metodologia de desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho objeto desta apresentação.

Assim, relata-se as diversas etapas de construção e validação desses procedimentos avaliativos. Para facilitar a descrição da experiência, dividiu-se o texto em quatro partes: antecedentes, o modelo de avaliação, etapas do desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho e considerações finais. Na primeira seção são apresentados antecedentes históricos e principais resultados de pesquisas que subsidiaram a escolha do modelo de avaliação. Na segunda, apresenta-se o modelo de avaliação com seus pressupostos teóricos e metodológicos, objetivos, principais características e componentes. Na terceira parte relata-se sucintamente a experiência de construção e de implantação dos procedimentos de avaliação de desempenho no referido órgão. Finalizando, são apresentados vários comentários sobre limites, potencialidades da sistemática de avaliação adotada e sua inserção na organização como subsistema de atividades de desenvolvimento de recursos humanos, bem como recomendações para aprimorar as estratégias de construção e implantação de modelos avaliativos similares ao proposto por este estudo.

## ANTECEDENTES

A organização pesquisada instituiu a prática da avaliação de desempenho em 1979, com o escopo de subsidiar a promoção. A avaliação era realizada por meio de instrumento que se compunha de escala ancorada, centrada em fatores com definição pouco objetiva, e itens não-relacionados com desempenho, como escolaridade, forma de ingresso no serviço público e tempo de serviço. A sistemática então implantada foi revista três anos depois, tornando a ficha de avaliação mais precisa, embora ainda centrada em fatores de personalidade.

Com a criação da área de recursos humanos, no ano de 1991, promoveu-se ampla análise e discussão sobre a sistemática de avaliação então em vigor, concluindo-se pela necessidade de mudança. O modelo vigente não possibilitava sua utilização como instrumento gerencial, os resultados eram sigilosos e predominava a leniência no processo de avaliação.

A partir dessas informações, passou-se a uma pesquisa de campo, visando confrontar a prática interna com a experiência de outras organizações. Foram pesquisados dois órgãos da administração direta, uma fundação e duas organizações bancárias. Constatou-se ampla utilização de escalas gráficas, com registro de apenas uma experiência

na qual a avaliação se voltava predominantemente para a aferição do desempenho de tarefas. Identificaram-se também algumas práticas de auto-avaliação e, em todos os casos, o uso dos resultados da avaliação de desempenho para subsidiar programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Paralelamente à pesquisa de campo verificou-se, em âmbito interno, quando da realização de treinamento para chefias, alta motivação para vivenciar novas experiências em avaliação de desempenho, observando-se inclusive a existência de práticas informais de comunicação de resultados e de auto-avaliação.

A partir desse diagnóstico, decidiu-se construir novo sistema de avaliação de desempenho para a instituição, apoiado no tripé **objetividade, justiça e utilidade**.

## O MODELO DE AVALIAÇÃO

O sistema de avaliação de desempenho apresentado neste texto foi criado com o intuito de:

- valorizar o desempenho eficaz e identificar os problemas e as discrepâncias no desempenho;
- identificar as necessidades de treinamento de pessoal;
- identificar e remover os obstáculos e as restrições organizacionais ao desempenho eficaz;
- validar os procedimentos de seleção, acompanhamento, movimentação e colocação de pessoal;
- promover e aperfeiçoar programas e políticas de desenvolvimento de recursos humanos;
- aprimorar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho;
- subsidiar a aferição de mérito.

O modelo foi construído com base no pressuposto de que, para fazer-se avaliações objetivas, livres de erros, justas e válidas, se deve analisar e emitir julgamentos, principalmente com relação à qualidade e à produtividade demonstradas pelo avaliado no desempenho das tarefas inerentes ao seu cargo ou posto de trabalho. Nesse sentido, seria preciso que os instrumentos de avaliação contivessem descrições objetivas de comportamentos referentes às tarefas mais relevantes executadas pelo servidor.

A utilização de um modelo baseado principalmente no julgamento da proficiência do trabalhador na execução das tarefas que lhe são atribuídas levaria a avaliações de desempenho mais precisas e de maior valor diagnóstico. Esta postura é apresentada como alternativa aos modelos baseados em fatores ligados a **características pessoais ~u traços de personalidade** do avaliado, visto que a literatura especializada demonstra tais critérios como nem sempre adequados para se aferir a competência de um trabalhador. O uso de modelos desse tipo

pode, inclusive, aumentar a ocorrência de erros de avaliação, causar a insatisfação dos servidores e acarretar o fracasso do sistema de avaliação, reduzindo como consequência os níveis de produtividade organizacional.

Sob essa perspectiva, o desempenho das atividades inerentes a um cargo é constituído por diversos níveis ou dimensões e não deve ser avaliado de acordo com fatores globalizantes, ou seja, por meio de dimensões ou constructos teóricos relativos apenas a padrões gerais de comportamento.

Para que os resultados da avaliação de desempenho sejam úteis para avaliador, avaliado e organização como um todo, devem possibilitar a identificação de habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado e a promoção de melhoria da qualidade de vida no trabalho. Desse modo, parece desejável identificar quantos e quais são os servidores que apresentam dificuldades para executar atividades típicas do seu cargo. Tal diagnóstico permite a eliminação do problema por meio de programas de desenvolvimento de pessoal disponíveis na organização, dentre os quais treinamento formal ou treino informal em serviço. Já a identificação de problemas relacionados a características de personalidade do avaliado na maioria das vezes não tem sido útil para aumentar a eficiência e a eficácia organizacionais. De mais a mais, a literatura especializada em avaliação de desempenho tem demonstrado que, além de dificultar a identificação de problemas de desempenho das tarefas, esse tipo de avaliação baseada em traços de personalidade aumenta a probabilidade da ocorrência de erros de avaliação, como superavaliação ou leniência, tendência central e halo (para maiores detalhes, ver Borman & Dunnette, 1975; Ivancevich, 1980; Kingstrom & Bass, 1981; Latham & Wexley, 1981).

No modelo ora apresentado os servidores são avaliados por meio de formulários específicos preenchidos para cada cargo ou posto de trabalho. Quanto a este ponto, a literatura especializada indica que instrumentos de avaliação desenvolvidos para grupos ou famílias de cargos são imprecisos, pouco válidos e pouco úteis no diagnóstico de problemas e no planejamento de ações de desenvolvimento de recursos humanos. A escolha de formulários específicos para cada cargo deveu-se também ao pressuposto segundo o qual cada conjunto de atividades componentes de um cargo apresenta características específicas, tornando-o distinto de qualquer outro, seja em termos da natureza, do grau de complexidade e/ou responsabilidade ou do contexto em que esse desempenho ocorre. Além disso, há fortes evidências empíricas indicando que padrões de desempenho eficaz diferem de acordo com a natureza e o grau de complexidade das atividades componentes do cargo ou posto de trabalho. Assim, torna-se necessário desenvolver instrumentos de medida

específicos para os diversos tipos de trabalho executados em uma organização. Alewine (1982), Barrett & Kerman (1937) e Oliver (1985), por exemplo, são defensores dessa postura técnica.

Acresça-se ainda o fato de os padrões científicos reguladores da qualidade dos instrumentos de avaliação pressuporem que, antes de aplicados, sejam submetidos a processo de validação, o qual garantirá a inclusão de amostras representativas dos fatores ou das dimensões de desempenho para cada cargo ou posto de trabalho em seu conteúdo e possibilitará a realização de distinções claras entre desempenho adequado e inadequado. Por tais motivos, os instrumentos de avaliação foram desenvolvidos através de exaustiva pesquisa empírica, na qual foram coletados dados referentes aos incidentes críticos representativos de desempenho eficaz e ineficaz para todos os cargos do órgão (para maiores detalhes sobre construção de escalas de avaliação, consultar, entre outros, Bernardin, 1977; Bernardin & Smith, 1981; Borman & Dunnette, 1975; Hom *et alii*, 1982; Dickinson & Zellinger, 1980; Campbell *et alii*, 1973; Ivancevich, 1980; Kingstrom & Bass, 1981; Latham Fay & Saari, 1979; Latham & Wexley, 1981; Pasquali & Raiser, 1985; Rosinger *et alii*, 1982).

Os formulários já referidos contêm, além dos diretamente relacionados às atividades típicas dos cargos, outros itens concernentes a padrões gerais de desempenho, os quais revelam critérios organizacionais que extrapolam os limites da avaliação de desempenho nos cargos. Tais padrões de desempenho representam fatores como relacionamento interpessoal, comprometimento com o trabalho e com o órgão e zelo com materiais e equipamentos, configurando o denominado por alguns autores de desempenho contextual e relacional (Borman, White & Dorsey, 1995). Os fatores gerais e seus itens componentes foram definidos de forma objetiva e muito clara, a exemplo do realizado com fatores específicos. A técnica de construção dos instrumentos de avaliação e sua forma final assemelham-se às de Escalas de Observação Comportamental e Escalas de Expectativas Comportamentais, também denominadas Escalas Ancoradas em Comportamento, internacionalmente conhecidas por BOS, BES ou BARS (para maiores detalhes, ver Abbad-OC, 1994).

O modelo ora apresentado envolve dois tipos de avaliação: a hetero e a auto-avaliação. Na auto-avaliação, o próprio servidor afere seus níveis de desempenho, registrando-os para subsidiar as entrevistas com a chefia. Na hetero-avaliação, a chefia imediata do avaliado é responsável pela atribuição de escores em cada item ou incidente constante do instrumento de avaliação. Para tanto, o avaliador escolhe, em uma escala de cinco pontos, qual a pontuação que melhor caracteriza o desempenho apre-

sentado pelo servidor durante o período de avaliação. O chefe imediato, por estar na maioria das vezes mais próximo do servidor avaliado, detém melhores condições, pelo menos teoricamente, de observar os produtos, os resultados e os passos seguidos pelo servidor na execução das tarefas.

A literatura especializada demonstra evidências que indicam ser, o chefe, quando bem-treinado, o avaliador mais eficiente ao utilizar escalas baseadas em comportamento e se tiver oportunidade de, com frequência, observar o desempenho do avaliado. Borman, White & Dorsey (1995), por exemplo, relatam que avaliações feitas por pares ou colegas sofrem maior impacto do temperamento do avaliado do que de fatores relativos à proficiência do mesmo na execução das tarefas, se comparadas com as avaliações feitas pelas chefias.

Observar o desempenho, portanto, parece condição necessária, embora não-suficiente, à formulação de julgamentos válidos e precisos. Quando há pouca interação entre avaliador e avaliado, é mais provável que avaliações tendenciosas baseadas em impressões gerais, simpatias e antipatias pessoais ocorram, afetando negativamente os resultados das avaliações de desempenho. Quanto à importância da familiaridade do avaliador com as tarefas executadas pelo avaliado, Koslowski & Kirsch (1987), por exemplo, observam que avaliações procedidas por avaliadores que conhecem bem as tarefas do avaliado são mais precisas, apresentando pouco erro de halo (para maiores detalhes sobre erro de halo, consultar Abbad-OC, 1994). Pelas razões apontadas, o chefe imediato, que tem oportunidade de observar com frequência o desempenho do avaliado e conhece bem as tarefas e os padrões de qualidade e produtividade a elas associados, é considerado o avaliador mais adequado para ambientes organizacionais.

Segundo Miner (1988), um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações com relação a sistemas de avaliação refere-se à falta de comunicação entre avaliadores e avaliados. O sucesso de procedimentos avaliativos depende, segundo o autor, da qualidade e da quantidade dos contatos mantidos entre avaliador e avaliado durante o interstício de avaliação.

O modelo prescreve a realização de entrevistas entre chefia e servidor avaliado com o intuito de garantir espaço organizacional para discussão franca e aberta de problemas de desempenho e tornar os encontros entre avaliador e avaliado mais frequentes, sistemáticos, rotineiros e eficazes. Tais entrevistas são vitais para o sucesso do processo avaliativo, uma vez que os escores finais de avaliação são obtidos mediante consenso entre chefia e servidor avaliado.

Para garantir que o processo avaliativo ocorresse durante todo o interstício de avaliação e não se tor-

nasse mero preenchimento de formulários, criou-se um processo de acompanhamento de desempenho, por meio de entrevistas periódicas entre avaliadores e avaliados. Nessas entrevistas a dupla poderia discutir eventuais problemas de desempenho ocorridos durante o período observado e, conjuntamente, ações para eliminar ou minimizar o impacto negativo de fatores organizacionais sobre os níveis de desempenho do avaliado. A discussão de resultados parciais de avaliação obtidos nas entrevistas é documentada e devidamente assinada por ambos, chefe imediato e servidor avaliado. Com base nesses registros de acompanhamento, no final de cada interstício de seis meses, são produzidas as avaliações finais. Os resultados das hetero e auto-avaliações são encaminhados à área de recursos humanos semestralmente.

Tais procedimentos visam, entre outros objetivos, garantir que as avaliações não sejam feitas apenas com base em dados provenientes da memória, os quais muitas vezes ocasionam distorções nos resultados. O objetivo principal, no entanto, é garantir que o processo avaliativo produza melhoria no desempenho e na qualidade de vida no trabalho, meta difícil de ser alcançada sem o auxílio de procedimentos sistemáticos e longitudinais de discussão de problemas de desempenho e busca intencional, objetiva e viável para solucioná-los.

Dessa forma, o modelo de avaliação deve também incluir uma ficha para levantamento e resolução de problemas de desempenho.

Ao final de cada interstício de avaliação, ambos - chefe e -servidor avaliado - devem aferir o desempenho e apor seu julgamento nas escalas de observação comportamental constantes dos instrumentos de avaliação de desempenho, encaminhando-os à área de recursos humanos juntamente com a Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas (FILE), conforme calendário previamente estabelecido. Essa ficha foi desenvolvida objetivando sistematizar o diagnóstico e o planejamento de ações para eliminar discrepâncias de desempenho durante o transcurso do interstício de avaliação.

Cabe à dupla - superior imediato e avaliado - identificar discrepâncias de desempenho apresentadas pelo servidor avaliado, bem como localizar e tentar transpor obstáculos ou eliminar dificuldades enfrentadas para executar as tarefas inerentes ao seu cargo. Tais obstáculos podem estar relacionados, por exemplo, à falta de materiais e/ou equipamentos, à inadequação do ambiente físico ou do local de trabalho, à falta de informações sobre objetivos, a padrões e/ou normas de desempenho, à sobrecarga e/ou à sobreposição de tarefas, aos prazos irrealísticos para execução das tarefas, às contingências aversivas ao desempenho satisfatório, entre outros fato-

res característicos do contexto específico do suporte ambiental (físico, social e gerencial).

Uma vez analisados esses fatores, chefia e servidor avaliados terão melhores condições de verificar se um problema de desempenho pode ser eliminado com ações gerenciais diretas sobre o repertório de habilidades do servidor e/ou mediante a exclusão de obstáculos organizacionais.

Prática ainda muito difundida constitui-se atribuir o problema de desempenho à falta de habilidade ou motivação do trabalhador, indicando-se treinamentos para eliminar quaisquer tipos de discrepâncias. No entanto, treinamento nem sempre é a solução; não é indicado, por exemplo, se o problema é causado por fatores organizacionais. Treinamento é um instrumento eficiente e eficaz apenas quando o problema é gerado por falta ou deficiência de habilidades e, em alguns casos, desmotivação do servidor. Assim, para que discrepâncias sejam adequadamente diagnosticadas, é importante verificar quais as restrições impostas pelo ambiente de trabalho ao desempenho satisfatório.

Falta de habilidade para executar tarefas pode ser identificada com maior precisão se eliminadas as restrições ambientais intervenientes ao desempenho do trabalhador. Tais fatores podem pertencer a vários níveis de análise, desde os mais abrangentes, como o **extra-organizacional** (situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares) e o **organizacional** (clima e cultura organizacionais, políticas e práticas de administração, desenvolvimento de recursos humanos, políticas e práticas de benefícios, imagem da organização na sociedade, sistema de promoções funcionais e similares), até os mais específicos, como os níveis representados pelo **ambiente de tarefas** (características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional, qualidade da comunicação com as chefias, adequação do ambiente físico e similares) e pelas **características do trabalhador** (personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similares).

Deve-se, pois, analisar a influência exercida pelo contexto organizacional (estímulos e fenômenos que circundam indivíduos e grupos funcionais) sobre o comportamento dos trabalhadores, com base nos níveis de análise aos quais pertençam os componentes e os fatores estudados. Para Mowday & Sutton (1993), por exemplo, a compreensão sobre comportamento humano em ambientes organizacionais aumentará à medida que pesquisadores e profissionais da área devotarem maior atenção às interações recíprocas existentes entre indivíduos, grupos e contextos organizacionais. Pesquisadores das áreas de comprometimento do trabalhador com a organização

(Borges-Andrade, 1994; Bastos, 1994; Dias & Moraes, 1994) e levantamento de necessidades e avaliação de treinamento (Alves & Tamayo, 1993; Borges-Andrade, 1982) vêm investigando cada vez mais intensamente o impacto de variáveis contextuais sobre o comportamento dos indivíduos em ambientes organizacionais. Essa postura metodológica predomina nas diferentes linhas de pesquisa que caracterizam disciplinas que estudam o comportamento organizacional. Na produção de tecnologias de avaliação de desempenho, portanto, não deve ser diferente.

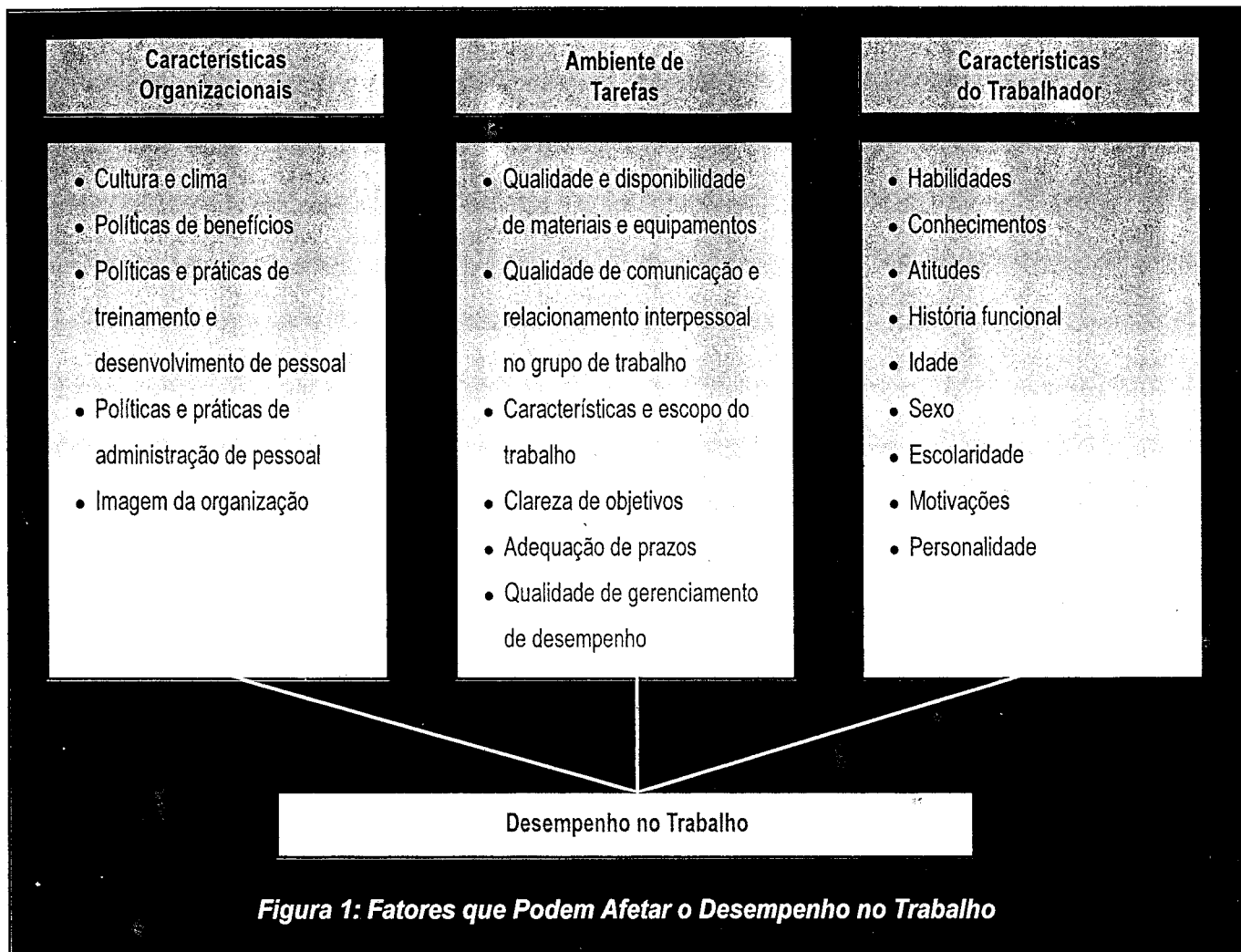
Na figura 1 apresenta-se, de forma esquemática, parte do modelo teórico que embasou a construção dos procedimentos de diagnóstico e resolução de problemas de desempenho.

Segundo esse modelo, desempenho é função de múltiplas variáveis, o que torna necessária a ampliação da busca de fontes de problemas de desempenho. Avaliador e avaliado devem investigar a influência de cada fator interveniente, identificando sua natureza e em que nível se encontra.

A avaliação de desempenho, dentro desse contexto teórico, requer que o avaliador esteja preparado para observar comportamentos do avaliado, extrair amostras representativas de desempenho, identificar discrepâncias e buscar suas possíveis causas, levando em conta diferentes tipos de variáveis e níveis de análise, assim como para equacionar problemas, solucionando-os ou encaminhando-os às áreas competentes. Por esse motivo, as chefias receberam treinamento, no qual foram sensibilizadas e estimuladas a mudar de atitude em face da avaliação de desempenho, aprendendo e exercitando comportamentos e posturas gerenciais necessários à condução das diferentes fases do processo avaliativo.

O treinamento não se limitou a ensinar o avaliador a evitar erros psicométricos (como o halo e a leniência) ou a manusear instrumentos e aplicar normas de avaliação. Segundo Borman (1979), esse tipo de treinamento tem fracassado na redução de erros avaliativos, podendo mesmo exacerbá-los em alguns casos, ocasionando inclusive diminuição na precisão das avaliações. O treinamento consistiu de vários conteúdos selecionados especialmente para atender ao novo e importante papel a ser exercido pelo avaliador no processo avaliativo, os quais serão mencionados adiante.

Resultados parciais e finais das avaliações são utilizados pela organização para melhorar seus níveis de desempenho. A área de recursos humanos exerce, nesse contexto, o importante papel de acompanhar e assistir avaliadores e avaliados na resolução dos problemas de desempenho, tentando garantir a implementação das ações necessárias para tanto.



Os escores finais obtidos pelos avaliados são calculados pela área de recursos humanos, por meio de programa de computador, e os resultados finais apresentados em forma de relatórios descritivos, contendo escores avaliativos, fatores organizacionais intervenientes ao desempenho e resultados das ações implementadas para eliminá-los.

O sucesso de um sistema de avaliação de desempenho não depende apenas do esforço feito pelos profissionais de recursos humanos para desenvolver procedimentos avaliativos de alta qualidade técnica. Muitas variáveis do ambiente organizacional podem afetar negativamente os resultados das avaliações, entre as quais o nível de resistência à mudança presente na cultura e as estratégias de definição dos padrões de desempenho. A seguir serão apresentadas as principais etapas de construção do modelo de avaliação e as medidas tomadas pelos profissionais de recursos humanos para perceber e mudar atitudes e práticas culturais consideradas prejudiciais à implantação dos novos procedimentos de avaliação.

#### ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A construção do sistema de avaliação aqui relatado partiu de estudo minucioso dos padrões de desempenho associados a todos os cargos do órgão pesquisado e foi realizada em diversas etapas, envolvendo desde pesquisa de opinião sobre o sistema de avaliação existente na organização por ocasião do início dos trabalhos, até pesquisa de campo para identificar modelos utilizados por outras organizações sediadas no Distrito Federal. A seguir apresenta-se de forma sucinta as principais etapas de implantação do modelo de avaliação de desempenho.

##### Pesquisa de opinião

A primeira etapa consistiu na realização de pesquisa interna, abrangendo amostra de cerca de 10% dos servidores, escolhidos semi-aleatoriamente, observado o requisito de representatividade de todas as categorias funcio-

nais e unidades organizacionais. Por meio de um instrumento composto por 16 questões - 11 objetivas (fechadas) e 5 subjetivas (abertas) - procurou-se obter informações acerca de: nível de conhecimento do sistema em vigor; comunicação de resultados; utilidade da avaliação; justiça; nível de receptividade com relação ao processo avaliativo; expectativas quanto às mudanças no sistema de avaliação; sugestões para o novo sistema.

No gráfico abaixo são apresentados alguns resultados dessa pesquisa. Cerca de 40% dos pesquisados afirmaram haver sido informados sobre os resultados de sua avaliação e, entre estes, somente 30% que a avaliação propiciou melhoria nas suas condições de trabalho. Outro dado revelado pela pesquisa refere-se à prática da leniência, tomada como injustiça por quase todos os entrevistados (acima de 90%). Registre-se, como dado relevante, que a quase totalidade da amostra respondeu gostar de ter seu desempenho avaliado por sentir, dessa forma, que pode melhorar sua atuação profissional. Tal resultado corrobora o obtido por Lima, Guimarães & Hanna (1986), contradizendo a crença de Bergamini (1983) de que as pessoas, de forma geral, têm aversão natural à tarefa de julgar o desempenho de outros.

#### Sensibilização das chefias

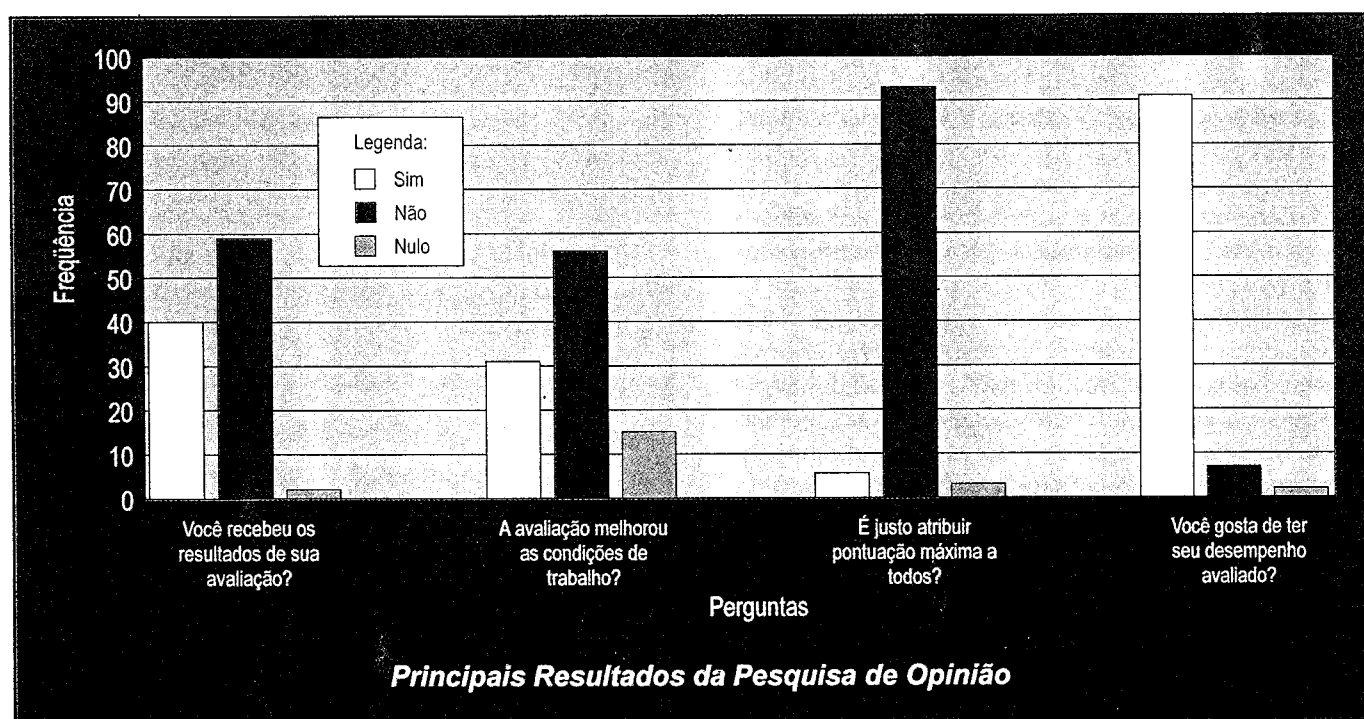
Com o objetivo de conscientizar os gerentes sobre a importância da avaliação de desempenho como instrumento gerencial e de crescimento do servidor e de garantir a cooperação de todos os envolvidos, a área de recur-

sos humanos promoveu palestras em que foram apresentadas as fases do desenvolvimento do sistema e explicitado o papel a ser desempenhado por chefias e demais funcionários. Foram também relatados os resultados da pesquisa de opinião realizada na etapa anterior.

#### Construção e validação dos instrumentos de avaliação

Nessa etapa foi realizado o levantamento dos indicadores ou incidentes de desempenho junto a amostra composta por 350 pessoas (22% do total de servidores do órgão), subdividida em 30 turmas. A referida amostra foi selecionada com o escopo de envolver representantes de todos os postos de trabalho, além das chefias das diversas áreas da instituição. Outro requisito observado foi que o funcionário tivesse experiência de pelo menos seis meses nas atividades inerentes a cada posto de trabalho e, a chefia, supervisão de tais atividades pelo mesmo período, superior a seis meses. Selecionada a amostra, chefes e funcionários foram organizados em grupos, observando-se critérios de similaridade e interdependência de atividades (por exemplo: orçamento e finanças e auditoria interna) e buscando-se, ainda, assegurar a homogeneidade dos grupos quanto ao grau de utilização de padrões de desempenho de forma explícita.

O levantamento dos indicadores de desempenho foi realizado empregando-se uma variante da técnica dos incidentes críticos, adaptada às características da amostra. A técnica de coleta de dados inspirou-se principalmente





nos procedimentos propostos por Campbellet *alii* (1973), Latham, Fay & Saari (1979) e Pasquali & Raiser (1985). Nas reuniões para coleta de dados, solicitou-se que os integrantes dos grupos descrevessem incidentes (ocorrências, eventos, fatos ou episódios) vivenciados e/ou observados em determinado posto de trabalho nos últimos seis meses. Para cada incidente lembrado, o participante deveria descrever objetivamente: o comportamento observado, evitando se referir à intenção do servidor envolvido no incidente ou mencionar suas impressões pessoais sobre ele; as circunstâncias (situações ou condições) nas quais o incidente ocorreu; as conseqüências do incidente relatado, ou seja, qual o impacto do comportamento desse servidor no seu próprio desempenho e no da unidade.

Cada participante relatou dez incidentes, a metade deles versando sobre comportamentos eficazes, produtivos, competentes e desejáveis; a outra metade, sobre comportamentos ineficazes e indesejáveis. Após a coleta, passou-se à organização dos dados relativos a cada posto de trabalho, de acordo com os seguintes passos:

- análise do conteúdo dos indicadores, buscando eliminar redundâncias e aprimorar a redação da descrição;
- identificação e conceituação dos fatores de desempenho subjacentes aos incidentes coletados;
- agrupamento dos incidentes por fatores identificados de forma que cada conjunto de descrições comportamentais fosse ilustrativo de apenas um fator;
- definição operacional dos fatores.

Após a organização de incidentes e fatores específicos de cada posto de trabalho, procedeu-se à identificação dos fatores comuns a todos os cargos da instituição como, por exemplo, zelo com material e equipamento; comprometimento com o trabalho e relacionamento interpessoal.

A seguir foram produzidas minutas de fichas de avaliação, contendo apenas descrições de comportamentos eficazes e ineficazes, distribuídas aleatoriamente no instrumento.

Foram realizados, então, os procedimentos de validação semântica e de conteúdo em reuniões com funcionários e chefias para a apresentação das minutas dos instrumentos de avaliação anteriormente produzidas. Foi-lhes solicitado que analisassem os incidentes de desempenho a fim de incluir novos ou excluir aqueles irrelevantes e verificassem a fidedignidade e a representatividade para o posto de trabalho, bem como a clareza da redação, corrigindo-a quando necessário.

A partir das informações obtidas, realizaram-se as inclusões e/ou exclusões consideradas necessárias, procedendo-se também às adequações semânticas propostas pelos grupos de validação.

Com o objetivo de verificar se os incidentes coletados eram ilustrativos ou não do fator ou da dimensão em que originariamente foram categorizados, realizaram-se dez reuniões com grupos mistos de chefias (gerentes e supervisores) e funcionários, com número de participantes que variava de acordo com a área ou o cargo (de três a dez servidores para um gerente).

O método de validação de conteúdo utilizado consistiu em os participantes correlacionarem incidentes de desempenho, aleatoriamente listados, com fatores previamente conceituados. Um incidente só foi incluído como componente de um fator se alcançado o mínimo de 80% de concordância entre os avaliadores ao considerarem que era representativo daquele fator. Para ilustrar tal aspecto, no quadro a seguir apresenta-se como exemplo parte de um fator denominado **Qualidade dos Serviços** para o cargo de **Analista de Sistemas** e alguns incidentes comportamentais positivos e negativos a ele associados, resultantes do processo de validação de conteúdo. É importante ressaltar que a terminologia adotada para descrever os incidentes comportamentais relacionados conserva as características da linguagem técnica adotada pelos ocupantes da categoria funcional para a qual o instrumento foi desenvolvido.

#### **Fator de Desempenho Associado a Exemplos de Descrições Comportamentais**

**Qualidade dos Serviços:** refere-se à habilidade demonstrada pelo servidor ao executar tarefas específicas do seu cargo, bem como à sua preocupação com a qualidade dos resultados do trabalho por ele desenvolvido.

#### **Exemplos de Incidentes Comportamentais:**

- ao elaborar projeto físico de sistemas, deixa de analisar a funcionalidade e a disponibilidade de equipamentos, *software* e técnicos envolvidos no projeto, dificultando a elaboração de cronogramas realistas;
- ao projetar sistemas sugere, em tempo hábil para o processo de compra, a aquisição dos recursos de informática;
- elabora estudos de viabilidade de sistemas, deixando de analisar a situação atual em conjunto com o usuário e as demais áreas envolvidas.

De posse desses resultados, procedeu-se à elaboração das fichas de avaliação de desempenho funcional em sua forma final. Foram produzidas, ao todo, aproximadamente 70 fichas de avaliação contendo em média 40 incidentes de desempenho cada uma, de modo que para cada posto de trabalho houvesse uma ficha específica, com amostras representativas de indicadores de desempenho a serem de roteiro para a avaliação do servidor.

Na figura 2 é visualizada a ficha de avaliação, que inclui quatro campos principais: identificação do avaliado, incidentes de desempenho, escala, valor. O campo 2 contém os indicadores de desempenho específicos para cada cargo ou posto de trabalho e os gerais ou comuns a todos os cargos. Esses indicadores, apresentados sob a forma de descrições de comportamentos, estão aleatoriamente distribuídos no instrumento, não sendo possível identificar com facilidade a que fatores pertencem os itens. O campo 3 corresponde a uma escala de frequência do tipo Likert, contendo 5 pontos, utilizada para a aferição dos níveis de desempenho obtidos pelo avaliado, conforme a frequência com que ele foi visto apresentando comportamentos tal como descritos nos incidentes de desempenho durante o interstício de avaliação. No campo 4 encontra-se o espaço utilizado para identificar pontos fortes e fracos do desempenho do servidor em cada tarefa.

Ficha de Avaliação de Desempenho			
1. Identificação do Avaliado			
2. Incidentes de Desempenho	3. Escala	4. Valor	
Deixa de cumprir ou controlar prazos, de acordo com as normas pertinentes.	1 2 3 4 5 N	<input type="text"/>	
Redige expedientes simples e/ou padronizados, de forma clara e objetiva, observando as regras ortográficas e gramaticais.	1 2 3 4 5 N	<input type="text"/>	
Deixa de tomar providências quando verifica a falta de algum item no estoque de materiais.	1 2 3 4 5 N	<input type="text"/>	
Guarda trabalhos sigilosos em local seguro, evitando a divulgação indevida de informações e/ou a perda de documentos.	1 2 3 4 5 N	<input type="text"/>	

Figura 2: Visão Parcial do Modelo da Ficha de Avaliação de Desempenho

### Construção da ficha de levantamento e resolução de problemas de desempenho

Ficha desenvolvida para sistematizar a identificação das possíveis causas de problemas de desempenho e viabilizar a eliminação de obstáculos organiza-

cionais que limitam o atingimento de níveis desejáveis de produtividade e de qualidade dos serviços. O instrumento, denominado **Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas**, é um roteiro de observação e avaliação de condições de trabalho e contingências organizacionais que interferem no bom desempenho dos servidores.

O desenvolvimento do instrumento baseou-se, principalmente, no modelo de análise de problemas de desempenho de Mager & Pipe (1983) e no de desempenho apresentado no tópico **O modelo de avaliação**. Também deu suporte à elaboração da ficha o resultado de um levantamento realizado no órgão sobre os fatores intervenientes mais citados por avaliadores e avaliados no período de dois anos (1993 e 1994), quando a avaliação de desempenho se encontrava em estágio probatório. Nesse trabalho, que envolveu a análise de 248 casos, observou-se alta incidência de cinco fatores, os quais passaram a compor a ficha: habilidades do servidor, ambiente das tarefas, relacionamento interpessoal, recursos materiais e condições físicas do ambiente de trabalho.

Na figura 3 apresenta-se parte da Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas. Cada um dos fatores é composto por itens traduzindo situações ou condições que possam estar prejudicando o desempenho eficaz do servidor. O objetivo é identificar e planejar ações para eliminá-los ou minimizar sua influência sobre o desempenho. Há, ainda, o campo denominado **Outros Fatores**, no qual devem ser registrados eventuais problemas que estejam interferindo no desempenho do servidor e não se encontrem entre os elencados na ficha como, por exemplo, problemas de saúde.

De forma geral, a FILE inclui duas colunas denominadas **Problema e Solução**, nas quais o avaliador deve assinalar, respectivamente, os fatores que têm produzido efeitos prejudiciais sobre os níveis de desempenho do avaliado e as ações que devem ser implementadas para eliminá-los. Veja-se um exemplo de utilização da ficha: determinado servidor obteve escore 2, registrado na Ficha de Avaliação de Desempenho, no item "Realiza trabalhos dentro dos prazos previstos, respeitando a periodicidade estipulada". Seu desempenho insatisfatório, no entanto, não se devia à falta de habilidade ou competência técnica, mas à insuficiência de computadores em sua unidade. Frequentemente atrasava seu trabalho por não encontrar equipamentos disponíveis para executá-lo dentro dos prazos exigidos. Na coluna **Solução** devem ser registradas as ações que estão sendo ou serão implementadas para solucionar o problema ou reduzir a influência dos fatores ou condições que têm prejudicado o desempenho do servidor avaliado. À área de recursos humanos do órgão cabe acompa-

Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas - FILE	
Problema	Solução
<p><b>Habilidades do Servidor</b></p> <p><input type="checkbox"/> Hoje, por falta de prática ou treino, o servidor desempenha com dificuldade tarefas que já executou bem no passado,</p> <p><input type="checkbox"/> O servidor enfrenta dificuldades no desempenho porque, apenas recentemente, novas habilidades são exigida? pelas tarefas ..</p> <p><input type="checkbox"/> O servidor possui escolaridade superior ou inferior à exigida para o cargo.</p>	
<p><b>Ambiente das Tarefas</b></p> <p><input type="checkbox"/> O servidor realiza freqüentemente, ~o mesmo tempo, duas ou mais tarefas incompatíveis.</p> <p><input type="checkbox"/> O servidor executa a mesma tarefa várias vezes porque não é orientado, com antecedência, sobre os padrões ou os critérios de qualidade a cumprir.</p> <p><input type="checkbox"/> Como consequência por desempenhar bem as tarefas, o servidor recebe trabalho em excesso, afetando sua motivação e/ou desempenho.</p>	
<p><b>Relacionamento Interpessoal</b></p> <p><input type="checkbox"/> O servidor tem seu desempenho freqüentemente prejudicado devido a erros ou atrasos de outros.</p> <p><input type="checkbox"/> A comunicação entre os integrantes da equipe é falha e prejudica o desempenho do servidor.</p>	
<p><b>Recursos Materiais</b></p> <p><input type="checkbox"/> Os equipamentos/materiais estão, freqüentemente, sem condições de uso.</p> <p><input type="checkbox"/> Os equipamentos/materiais são de qualidade inadequada às exigências da tarefa.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Os equipamentos/materiais não existem em quantidade suficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Providenciar os equipamentos necessários, através de compra ou empréstimo.</li> <li>• Estabelecer prioridades na utilização dos equipamentos disponíveis.</li> </ul>
<p><b>Condições Físicas do Ambiente de Trabalho</b></p> <p><input type="checkbox"/> Iluminação</p> <p><input type="checkbox"/> Ruído</p> <p><input type="checkbox"/> Disposição do mobiliário</p>	
<p><b>Outros Fatores</b></p> <p><input type="checkbox"/> O servidor tem, freqüentemente, apresentado problemas de saúde.</p> <p><input type="checkbox"/> O servidor demonstra pouca motivação para executar as tarefas do cargo.</p>	

Figura 3: Visão Parcial da Ficha de Levantamento e Resolução de Problemas

Realizar a implementação dessas ações e assessorar as chefias na busca de soluções para os problemas identificados. Caso persista o mau desempenho após tomadas todas as providências necessárias, outras causas são pesquisadas e outras soluções buscadas até que se obtenha êxito.

#### Padronização dos procedimentos

Visando padronizar os procedimentos de avaliação foram elaboradas normas e um manual contendo todas as orientações e rotinas da avaliação de desempenho. O manual traz informações referentes à periodicidade e às

fases do processo de avaliação, bem como explicações detalhadas quanto ao uso dos formulários e aos tipos mais comuns de erros avaliativos. Possui linguagem acessível e ilustrações, a fim de que chefias e servidores dos diversos níveis hierárquicos possam compreender a importância da avaliação de desempenho, as vantagens que traz para o crescimento profissional dos participantes, o aprimoramento do trabalho e o desenvolvimento organizacional.

### Treinamento das chefias e divulgação do modelo de avaliação aos servidores

O sucesso do novo sistema estaria garantido à medida que chefias e servidores percebessem sua importância como instrumento gerencial eficaz, isto é, que propiciassem crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

Dessa forma, o treinamento das chefias enfocou predominantemente a mudança de atitude, mediante abordagem voltada para aspectos afetivo-relacionais. Partiu-se do pressuposto de que não basta o domínio cognitivo dos procedimentos avaliativos. Esses poderiam ser facilmente obtidos pela simples leitura do manual e das normas pertinentes. Foram, então, trabalhadas noções teóricas e práticas sobre condução de entrevistas de avaliação, *feedback* e uso de estratégias de identificação e resolução de problemas de desempenho. Além disso, foram apresentados conteúdos tradicionais, como tipos de erros de avaliação e rotinas de preenchimento dos instrumentos.

Tais conteúdos foram desenvolvidos em abordagem vivencial, mediante discussões em grupo, estudos de caso, jogos organizacionais, dramatizações e aulas expositivas. Os métodos e recursos didáticos foram escolhidos de modo a ensejar reflexão sobre as práticas de avaliação em vigor e assimilação de nova postura, diagnóstica e proativa.

O treinamento inicial das chefias, ministrado por servidores do próprio órgão, teve carga horária de 15 horas e turmas de até 20 participantes. O treinamento é oportunizado a todos os novos ocupantes de postos de chefia, como estratégia para manter 100% dos avaliadores treinados.

O alcance dos objetivos propostos para o treinamento ficou evidenciado na avaliação de reação aplicada aos participantes das 18 primeiras turmas, da qual se destacam os altos escores obtidos nos itens "Aplicabilidade dos conteúdos aprendidos" e "Segurança do participante para colocar em prática os conteúdos aprendidos". Além da avaliação de reação, foram proferidas palestras abertas a todos os servidores do órgão, visando divulgar amplamente a forma final dos procedimentos e as normas de avaliação.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir apresenta-se aspectos positivos da experiência de desenvolvimento e implantação do sistema, ações de suporte organizacional necessárias para a sua manutenção e algumas considerações quanto à sua aplicabilidade em outros contextos organizacionais, além de dificuldades encontradas.

A estratégia de construção e implantação, por garantir a participação efetiva dos segmentos envolvidos, constituiu um processo que muito enriqueceu a dinâmica organizacional, uma vez que proporcionou espaço para reflexão e discussão sobre as práticas de gestão de recursos humanos do órgão e, conseqüentemente, seu aprimoramento.

O treinamento *teve* boa aceitação, conforme dados provenientes das avaliações de reação. Houve aprendizagem de atitudes, conhecimentos e habilidades ensinadas durante os cursos para avaliadores, uma vez que o atingimento dos objetivos instrucionais foi avaliado durante o transcorrer das aulas. Além disso, alguns dados assistemáticos, ainda preliminares, demonstram que *houve* transferência positiva de aprendizagem para o ambiente de trabalho. Os procedimentos avaliativos definidos pelo sistema oportunizam aos gerentes melhores condições para o gerenciamento eficaz de desempenho por contribuírem para aumentar a precisão dos diagnósticos e, em conseqüência, a eficácia das soluções propostas para eliminar os problemas identificados.

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

A transformação do modelo teórico de avaliação de desempenho em sistema de avaliação integrado à organização, às demais atividades e aos subsistemas de desenvolvimento de recursos humanos envolve a adoção de extensa gama de ações organizacionais, entre as quais:

- aprimoramento contínuo e articulado dos processos seletivos e de colocação de pessoal, assim como das técnicas de diagnóstico de necessidades de capacitação, programação, execução e avaliação de treinamento;
- agilização dos procedimentos de aconselhamento psicofuncional;
- criação e/ou aprimoramento de mecanismos de incentivo e valorização ao bom desempenho;
- adoção de estratégias de comunicação entre as unidades organizacionais para a resolução e a prevenção de problemas de desempenho.

Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a constituir um sistema de atividades imprescindível para a organização, porque ao se integrar às demais atividades de desenvolvimento de recursos humanos modifica-as e é por elas modificada.

Ressalte-se, por outro lado, que à processo de construção de um sistema de avaliação envolve resolução de problemas e eliminação de obstáculos à sua implantação, sem o que não se deve avançar. Na experiência relatada, por exemplo, antes de serem discutidos padrões de desempenho com os servidores foi necessário resolver problemas que os afligiam, entre eles o desvio de função. Em determinadas áreas, nas quais se verificava considerável número de servidores em desvio de função, o projeto inicialmente foi visto como ameaça às situações de fato. Tal percepção deveu-se ao modelo de avaliação proposto, segundo o qual o servidor seria avaliado no posto de trabalho vinculado a sua categoria funcional. Essa situação foi superada com amplos esclarecimentos a servidores e suas chefias, inclusive com a realização de palestras sobre a evolução histórica das avaliações de desempenho no serviço público nos últimos 20 anos, ressaltando os efeitos de desvios de função sobre os procedimentos de lotação e de identificação de necessidades de pessoal, assim como o impacto negativo que tal situação pode exercer sobre a motivação. Assim, foi possível obter um acordo organizacional, no qual os desvios seriam monitorados pela área de recursos humanos e solucionados ao ensejo de vacâncias e movimentações internas.

Conhecer a cultura organizacional, em especial as práticas informais de avaliação existentes na organização, é de fundamental importância na implementação de ações visando modificar as práticas avaliativas disfuncionais e aprimorar as saudáveis e eficazes. Na organização aqui enfocada, por exemplo, a sensibilização das chefias para a necessidade da auto-avaliação foi facilitada por ela já ser informalmente adotada por parte dos avaliadores. Por outro lado, os gerentes não tinham informações sobre os efeitos danosos causados pela prática da leniência, aspecto suprido durante treinamentos e palestras de sensibilização, os quais oportunizaram ampla discussão sobre esse e outros assuntos de igual importância, todos levantados na pesquisa de opinião feita junto à amostra representativa de servidores do órgão.

Entre as condições necessárias à sustentação do sistema podem ser citadas aprimorar os mecanismos de incentivo ao bom desempenho de chefias e demais servidores; acompanhar o impacto da implantação do novo sistema e do treinamento de avaliadores no dia a dia; aperfeiçoar a implementação das ações de gerenciamento de desempenho; aprimorar os instrumentos de acordo com as mudanças ocorridas nos postos de trabalho e as eventuais mudanças de padrões de desempenho; criar

mecanismos de avaliação das chefias, além de desenvolver meios para articular a avaliação de desempenho individual com a institucional.

No tocante às dificuldades, mencionam-se as inerentes ao desenvolvimento de qualquer sistema de avaliação que pretenda assegurar a participação dos segmentos envolvidos (chefias e servidores), ao lado de outras extrínsecas ao processo: longo tempo demandado na definição do modelo a ser utilizado, na identificação dos incidentes de desempenho e em sua redação; ausência de outros incentivos funcionais, além da promoção; falta de sistema de encarecimento capaz de garantir o progresso funcional e a profissionalização dos servidores.

Quanto a métodos, técnicas e modelos utilizados, parece possível sua aplicabilidade a outras organizações no que se refere às estratégias de sensibilização, à pesquisa de opinião, aos procedimentos básicos de levantamento dos incidentes críticos, à forma dos instrumentos (não ao seu conteúdo) e do modelo de diagnóstico e resolução de problemas, ao tipo de treinamento de avaliadores e às estratégias de resolução simultânea de obstáculos à implantação.

Há, porém, aspectos do sistema não-aplicáveis diretamente a outras realidades, dentre eles a técnica de coleta de dados. Esta deve se adaptar às características da amostra, como escolaridade (até segundo grau incompleto, entrevistas individuais; superior a segundo grau completo, aplicação coletiva de formulário padronizado) e tipos de cargos envolvidos (cargos administrativos podem requerer técnicas para facilitar a explicitação dos padrões, muitas-vezes desnecessárias para cargos de nível técnico ligados à área-fim da organização).

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

Por fim, registra-se que o modelo aqui apresentado pode ser considerado como alternativa à avaliação por resultados ou objetivos, bastante difundida nas organizações à época da realização da pesquisa de campo; mais recentemente a experiência tem demonstrado sua inadequação como procedimento de avaliação de desempenho de indivíduos em casos nos quais sua contribuição não exerça influência decisiva na consecução dos objetivos da equipe ou da organização.

Corroborando essa afirmação, indaga-se: até que ponto é possível avaliar o impacto do desempenho de um datilógrafo: por exemplo, sobre o atingimento de resultados esperados de sua área, com base no número e na qualidade de documentos que datilografou durante a rea-

lização de um projeto? Ao avaliar seus resultados individuais a partir do alcance de resultados organizacionais não se correria o risco de superestimar ou banalizar a sua contribuição no que se refere ao atingimento ou não das metas do projeto?

Além disso, a avaliação por resultados não deveria ser indicada para casos em que o diagnóstico de problemas de desempenho é o objetivo principal. Tal tipo de avaliação, em geral, não propicia informações sobre os processos comportamentais envolvidos no alcance das metas de trabalho, uma vez que focaliza apenas o comportamento final ou os produtos do desempenho.

Avaliação de desempenho funcional (de indivíduos) responde a questões relativas a um nível de análise distinto daquele que deve ser respondido pela avaliação institucional. Ela pode ser usada principalmente para gerenciamento de desempenho de indivíduos e é contra-indicada para se fazer inferências diretas sobre o desempenho organizacional. Entretanto, a avaliação por resultados pode ser muito útil para avaliar o desempenho de indivíduos que ocupam posições estratégicas na organização, por sua competência afetar

diretamente o atingimento de objetivos de órgãos e unidades inteiras e seu desempenho ter ampla influência sobre a organização.

Ademais, a prática de avaliação de resultados pressupõe forte cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios organizacionais bem-definidos. Apesar de altamente desejável, esse aspecto não é ainda muito característico das organizações públicas brasileiras, dada a própria natureza de suas funções, mais voltadas à prestação de serviços. Sua excelência requer ênfase no acompanhamento dos processos ou rotinas de trabalho, os quais exigem avaliação não apenas de resultados, mas de comportamentos disfuncionais a serem corrigidos e de comportamentos exemplares a serem reconhecidos e recompensados pela organização.

Ressalte-se ainda que modelos de avaliação semelhantes ao aqui exposto vêm sendo utilizados com sucesso em empresas privadas. Os dados apresentados por Latham & Wexley (1981), por exemplo, demonstram experiência bem-sucedida de desenvolvimento e validação de escalas de observação comportamental nesse tipo de ambiente organizacional.

RESUMO

Neste artigo relata-se a experiência de implantação de um sistema de avaliação de desempenho em um órgão do Serviço Público Federal. O modelo de avaliação foi concebido objetivando dotar a organização de um instrumento gerencial eficaz, por meio do qual avaliador e avaliado possam identificar, discutir e resolver eventuais problemas de desempenho com base em roteiros de observação comportamental e ambiental. Os procedimentos de avaliação foram desenvolvidos e validados a partir de técnicas que garantiram ampla e efetiva participação dos atores (avaliadores, avaliados) na identificação dos padrões de desempenho relativos a cada cargo ou posto de trabalho. As chefias receberam treinamento, o que as habilitou a fazer observação e diagnóstico de problemas de desempenho, realizar entrevistas de *feedback* e de devolução de resultados, assim como planejar ações para melhorar os níveis de qualidade dos serviços. Informações preliminares e não-conclusivas indicam boa aceitação do modelo, maior compromisso das chefias com a avaliação de desempenho e maior facilidade no processo de identificação e resolução de problemas de desempenho na organização. O modelo propicia alternativa aos modelos baseados em resultados, os quais parecem não se adequar à realidade dos órgãos públicos. São ainda discutidas limitações e potencialidades associadas ao uso do modelo aqui proposto.

**Palavras-chave:** avaliação de desempenho, escalas de observação comportamental, padrões de desempenho, roteiro de observação ambiental, diagnóstica de problemas de desempenho, treinamento de avaliadores.

ABSTRACT

In this paper the experience of implementing a performance evaluation system in a federal public service institution is reported. The evaluation model was elaborated with the purpose of creating an efficacious instrument of performance management, through which one could identify, discuss and solve eventual performance problems based upon behavioral and environmental observation guides. The evaluation procedures were developed and validated from techniques that guarantee wide and effective participation of the actors (raters and ratees) in the identification of the expected behavioral patterns for each job position or placement. Supervisors received an evaluation training that enabled them to carry out observation and diagnosis of performance problems, feedback interviews and results disclosure, as well as to plan actions to improve the levels of service quality. Preliminary, non-conclusive information has indicated good acceptance

of the model, stronger manager commitment with performance evaluation and more facilitate of the process of identifying and solving performance problems in the organization. The model propiciates an alternative to the models based upon results evaluation, which do not seem adequate to the reality of public institutions. Limitations and potencialities associated to the usage of the model proposed here are also discussed.

**Uniterms:** performance appraisal, behavioral observation ratings scales, environmental observation guides, performance standards, raters training, diagnosis of performance problems.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAD-OC, G. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais metodológicas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, n.3, p.355-374, 1994.
- ALEWINE, T.C. Performance appraisals and performance standards. *Personnel Journal*, v.61, n.3, p.210-213, 1982.
- ALVES, AR. & TAMAYO, A Sistema de avaliação de treinamento da Telebrás-SAT. *Revista de Administração*, v.28, nA, p.73-80, out./dez. 1993.
- BARREN, G.V. & KERMAN, M.C. Performance appraisal and terminations: a review of court decisions since Brito Vs. Zia with implications for personnel practices. *Personnel Psychology*, vAO, n.3, p.489-502, 1987.
- BASTOS, AV.B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, v.1, p.73-90, 1994.
- BERGAMINI, C.w. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista de Administração*, v.18, n.2, p.5-11, abr./jun. 1983.
- BERNARDIN, H.J. Behavioral expectation scales versus summated scales: a fairer comparison. *Journal of Applied Psychology*, v.62, nA, pA22-427, 1977.
- BERNARDIN, H.J. & SMITH, P.C. A clarification of some issues regarding the development and use of Behaviorally Anchored Ratings Scales (BARS). *Journal of Applied Psychology*, v.66, nA, pA58-463, 1981.
- BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. *Tecnologia Educacional*, v.11, nA6, p.29-39, 1982.
- Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, v.1, n.1, pA9-61, 1994.
- BORMAN, W.C. Format and training effects on rating accuracy and rater errors. *Journal of Applied Psychology*, v.64, pA10-421, 1979.
- BORMAN, W.C. & DUNNEE, M.C. Behavior-based versus trait-oriented performance ratings: an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.5, p.561-565, 1975.
- BORMAN, W.C.; WHITE, LA; DORSEY, D.w. Effects of rater task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, v.80, n.1, p.168-177, 1W5.
- CAMPBELL, J.P.; DUNNETTE, M.D.; HARVEY, R.D.; HELLERVICK, L.V. The development and evaluation of behavioral based rating scales. *Journal of Applied Psychology*, v.57, n.t, p.15-22, 1973.
- COCHEAU, T. Performance appraisal: a case in points. *Personnel Journal*, v.65, n.9, pA8-55, 1986.
- DIAS, J.M.G. & MORAES, L.F.R.. Preditores de comprometimento organizacional na Emater-MG. *Temas em Psicologia*, v.1, n.1, p.91-102, 1994.
- DICKINSON, T.L. & ZELLINGER, P.M. A comparison of the behaviorally anchored rating and mixed standard scale. *Journal of Applied Psychology*, v.65, n.2, p.147-154, 1980.
- GRILLO, AN. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. *Revista de Administração*, v.17, n.1, p.24-38, jan./mar. 1982.
- HOM, V. «.; DENISI, A; KINICKI, AJ.; BANNISTER, B.D. Effectiveness of performance feedback from behaviorally anchored rating scales. *Journal of Applied Psychology*, v.67, n.5, p.568-576, 1982.
- IVANCEVICH, J.M. A longitudinal study of behavioral expectation scales: attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, v.65, n.2, p.139-154, 1980.
- KINGSTROM, P.O. & BASS, AR. A critical analysis of studies comparing Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) and other rating formats. *Personnel Psychology*, v.34, n.2, p.263-288, 1981.
- KOSLOWSKI, S.w.J. & KIRSCH, M.P. The systematic distortion hypothesis, halo and Ficcuracy: an individual-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, v.72, p.252-261, 1987.
- LATHAM, G.P.; FAY, C.H.; SAARI, L.M. The development of behavioral observation scales for appraising the performance of foremen. *Personnel Psychology*, v.32, n.2, p.299-311, 1979.
- LATHAM, G.P. & WEXLEY, K.N. *Increasing productivity through performance appraisal*. Mass., Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1981.
- LIMA, S.M.v.; GUIMARÃES, TA; HANNA, E.S. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da Embrapa e o ponto de vista de seus atores. *Revista de Administração*, v.21, n.1, p.10-20, jan./mar. 1986.
- MAGER, R.F. & PIPE, P. *Análise de problemas de desempenho*. Porto Alegre, Globo, 1983.
- MINER, J.B. Development and application of the rated ranking technique in performance appraisal. *Journal of Occupational Psychology*, v.61, p.291-305, 1988.
- MOWDAY, R.T. & SUnON, R.L. Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, v.44, p.198-229, 1993.
- OLIVER, J.E. Performance appraisals that fail. *Personnel Journal*, v.74, n.6, p.66-71, 1985.
- PASQUALI, L. & RAISER, V.O. Avaliação de desempenho de pessoal técnico e administrativo: elaboração de um instrumento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.1, n.1, p.19-63, 1985.
- ROSINGER, G.; MYERS, L.B.; LEVY, G.W.; LOAR, M.; MOHRMAN, S.A.; STOCK, J.R. Development of a behavioral based performance appraisal system. *Personnel Psychology*, v.35, n.1, p.75-88, 1982.