

Aspectos da avaliação de desempenho na administração pública — estudo de caso

Neuramildes Martins da Costa Zaina*

Com o objetivo de detectar até que ponto os padrões que prevalecem no processo de avaliação de desempenho dos funcionários pertencentes a X Divisão Regional Agrícola de Presidente Prudente, encontram-se num grau **alto** e **baixo**, tomou-se como população- alvo 40 alunos dentre os 114 que participaram do Programa de Aperfeiçoamento em Eficácia Organizacional, realizado no IPEA de Presidente Prudente durante o 2º semestre de 1986.

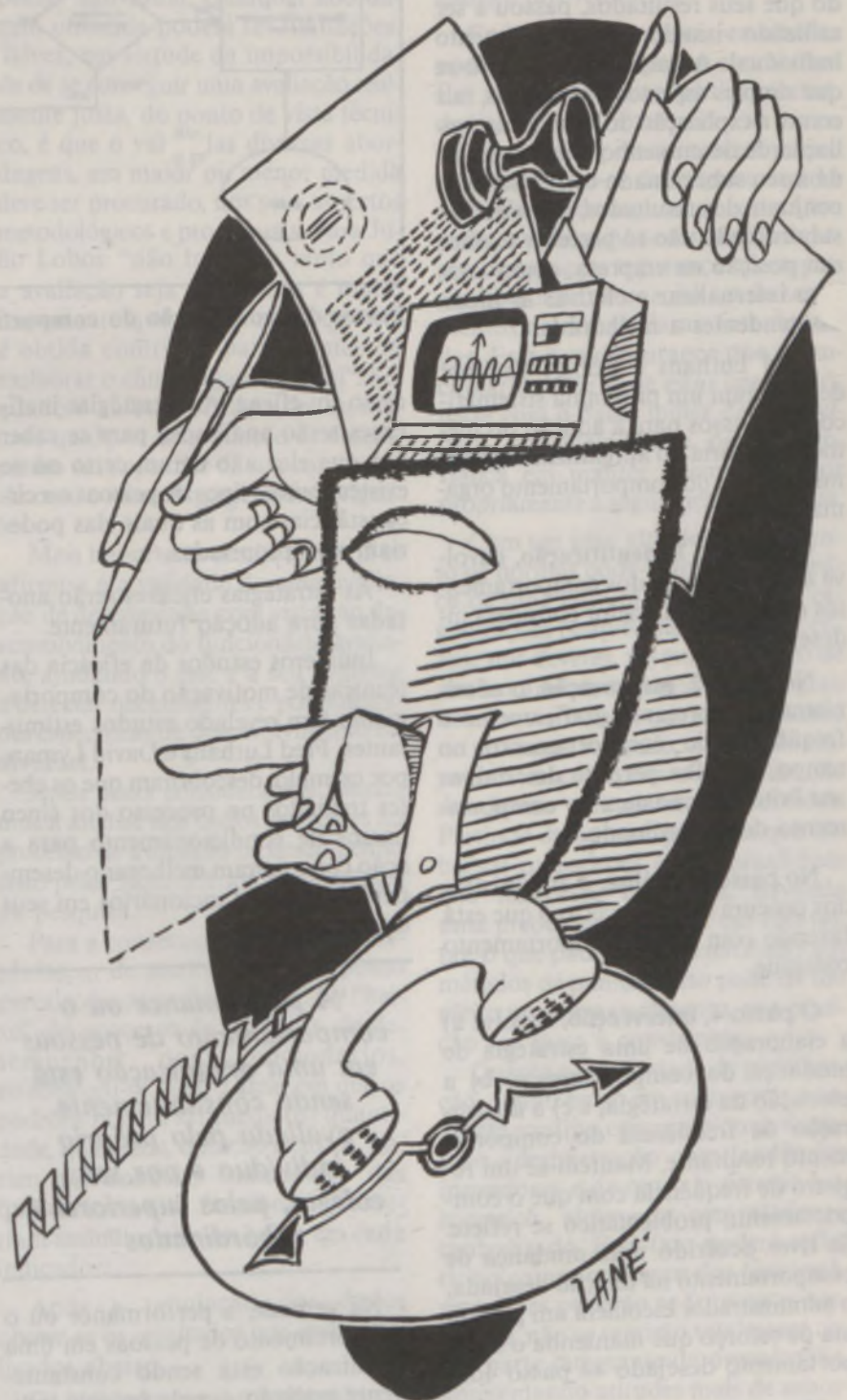
O formulário elaborado para a coleta de dados encontra-se no final do texto.

Participaram da amostra, representantes das seguintes unidades: Divisão Regional Agrícola de Presidente Prudente; CETATE/CATI de Campinas; Delegacias Agrícolas de Adamantina, Presidente Prudente e Martinópolis; Casas de Agriculturas de Junqueirópolis, Panorama, Taciba, Alvares Machado e Presidente Bernardes; Serviço de Produção de Sementes de Presidente Prudente e Santo Anastácio; Laboratório Regional do Instituto Biológico de Presidente Prudente.

Antes de analisarmos os resultados obtidos algumas considerações merecem ser feitas sobre o processo de avaliação de desempenho.

Sabe-se, que, dada a natureza sistêmica da organização, é muito difícil a mensuração do desempenho do funcionário. Como diz March e Simon, “é possível, quando muito, aspirar-se a níveis apenas satisfatórios de desempenho”.

As conclusões a que chegamos poderão servir como base para orientação das chefias com relação à modificação do comportamento, ao desenvolvimento individual dos funcionários e à melhoria do ambiente de tra-



balho, por meio do próprio desenvolvimento da organização.

Reforçar o que é positivo e tentar mudanças nos aspectos negativos.

Existe uma ligação muito real entre avaliação de desempenho e treinamento: a primeira define o campo de ação da segunda. O próprio processo de avaliação de desempenho, mais do que seus resultados, passou a ser utilizado visando o desenvolvimento individual. Atualmente descobriu-se que simples aspectos processuais, tais como, a explicação do método de avaliação de desempenho que o superior dá a seu subordinado ou a discussão conjunta dos resultados, permitem ao subordinado não só perceber melhor sua posição na empresa, como também internalizar e efetivar as medidas tendentes a melhorá-la.

Fred Luthans e Robert Kreitner descreveram um programa sistemático de 5 passos para a adoção do método da teoria do aprendizado na administração do comportamento organizacional.

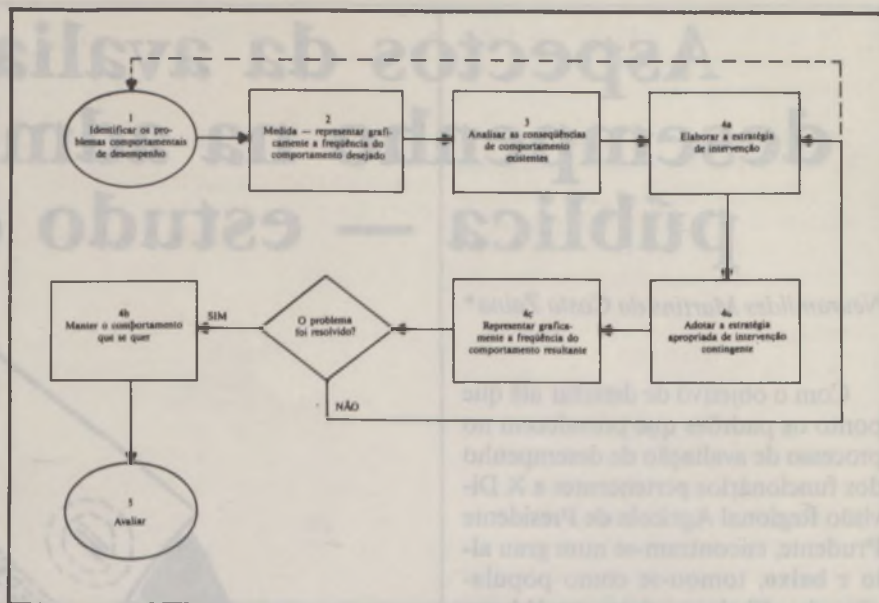
O passo 1, a **identificação**, envolve a especificação dos comportamentos que o administrador considera indesejáveis.

No passo 2, **mensuração**, o administrador representa graficamente a frequência do comportamento no tempo. Isso lhe permite determinar seu êxito na mudança do comportamento do subordinado.

No passo 3, **análise**, o administrador procura saber ao certo o que está fazendo com que o comportamento continue.

O passo 4, **intervenção**, envolve a) a elaboração de uma estratégia de mudança do comportamento, b) a execução da estratégia, e c) a mensuração da frequência do comportamento resultante. Mantém-se um registro de frequência com que o comportamento problemático se reflete. Se tiver ocorrido uma mudança de comportamento na direção desejada, o administrador escolherá um programa de reforço que mantenha o comportamento desejado — passo 4d.

No passo 5, **avaliação**, o administrador verifica até que ponto o pro-



Passos da modificação do comportamento na organização.

cesso foi eficaz. As estratégias ineficazes serão analisadas para se saber por que elas não deram certo ou se existem outros tipos de pessoas ou circunstâncias com as quais elas poderiam ser apropriadas.

As estratégias eficazes serão anotadas para adoção futuramente.

Inúmeros estudos da eficácia das técnicas de motivação do comportamento têm revelado estudos estimulantes. Fred Luthans e David Lyman, por exemplo, descobriram que os chefes treinados no processo dos cinco passos de condicionamento para a ação conseguiram melhorar o desempenho de seus funcionários em seus departamentos.

“A performance ou o comportamento de pessoas em uma organização está sendo constantemente avaliado pelo próprio indivíduo e por seus colegas, pelos superiores e subordinados”

Na verdade, a performance ou o comportamento de pessoas em uma organização está sendo constantemente avaliado — pelo próprio indivíduo e por seus colegas, pelos superiores e subordinados.

Ao se fazer um indivíduo responsável pela execução de uma tarefa, a avaliação de como ele a executa se torna possível e necessária. Possível porque podemos identificar os resultados pelos quais o indivíduo é responsável; necessária porque as organizações precisam ter informações sobre quão bem os trabalhos estão sendo executados, se pretendem encontrá-los e dirigi-los de forma efetiva.

A maioria dessas avaliações é informal, mas algumas são parte dos sistemas formais de avaliação. Aqueles passos explícitos acima poderão ser utilizados ou outros métodos poderão ser adotados.

Quando bem gerenciada, a avaliação de desempenho pode influenciar a motivação e o comportamento dos indivíduos, apesar de haver muitos problemas que devem ser considerados, tais como: conflitos na avaliação (avaliação para determinar recompensas ou para aconselhamento?), avaliação invisível, surdez às críticas, etc.

Não há dúvida que apesar de todos os problemas relacionados à avaliação de desempenho, esta poderá produzir informações válidas sobre a performance individual, que poderão ser usadas como base para motivar e recompensar os empregados, para planejamento a longo prazo e para atividade de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Edward Lawler o programa de avaliação de desempenho precisa estimular a participação efetiva dos subordinados e superiores e prever comunicações freqüentes no início, meio e fim do período de tempo coberto pela avaliação.

Outro aspecto a ser lembrado é o fato do processo de avaliação de desempenho levar em conta todo conhecimento sobre as necessidades e diferenças individuais, evitando abordagens simplistas e generalizantes. Desta maneira a avaliação de desempenho oferecerá condições para que a motivação possa ser trabalhada através de um caminho que conduza à satisfação das necessidades individuais e das necessidades organizacionais.

Sobre os métodos existentes de avaliação de desempenho, estes aparecem classificados com base em uma série de critérios, estratégias de implantação, freqüência de avaliação,

Não há dúvida que apesar de todos os problemas relacionados à avaliação de desempenho, esta poderá produzir informações válidas sobre a performance individual, que poderão ser usadas como base para motivar e recompensar os empregados, para planejamento a longo prazo e para atividades de treinamento e de desenvolvimento

grande participação do avaliado na determinação dos critérios de desempenho, tipo e número de avaliadores, etc.

A rigor, entretanto, o único critério capaz de caracterizar precisamente o método de avaliação de desempenho é o foco de avaliação. Este é que determina tanto as informações a serem coletadas quanto a forma como serão interpretadas e avaliadas.

O processo de avaliação de desempenho envolve o como, o quando e o quem da avaliação.

Os métodos de avaliação podem ser centrados em traços individuais ou em resultados.

No presente trabalho optou-se pelos resultados.

Baseando-se na obra de Thomas Connellan, foram escolhidos os indicadores de desempenho em relação as quatro áreas: quantidade, qualidade, duração e custos.

Realmente parece não existir uma forma infalível de se avaliar o desempenho individual. Qualquer abordagem utilizada poderá ter limitações. Talvez, em virtude da impossibilidade de se conseguir uma avaliação realmente justa, do ponto de vista técnico, é que o valor das diversas abordagens, em maior ou menor medida deve ser procurado, nos seus aspectos metodológicos e processuais. Para Julio Lobos "não interessa tanto que a avaliação seja justa, mas é muito importante que a forma em que ela é obtida contribua para manter ou melhorar o clima organizacional". Segundo o autor, a eficácia de um método qualquer de avaliação de desempenho vai depender de sua congruência com o clima organizacional vigente.

Mais importante ainda, como já se afirmou é a validade de uma avaliação de desempenho com vistas ao desenvolvimento do funcionário avaliado, ajudando a este e a seu superior a detectar necessidades e possibilidades específicas de desenvolvimento individual.

Após essas considerações, passamos à análise dos dados referentes ao processo de avaliação de desempenho feito pelos funcionários participantes da pesquisa.

Para a consecução do objetivo explícito, o de analisar até que ponto prevalecem os padrões "alto" ou "baixo" no processo de avaliação de desempenho dos funcionários, estabeleceu-se quatro áreas em que os padrões podem ser medidos: quantidade, qualidade, duração e custos. Foram selecionados indicadores das quatro áreas e os funcionários deveriam assinalar **alto** ou **baixo** em cada indicador.

Após a tabulação dos dados obteve-se os resultados que serão analisados abaixo.

Os indicadores em que prevalecem o grau **alto** foram os seguintes: nível de qualidade; segurança; manutenção

e limpeza; nível das relações interpessoais; habilidades; cumprimento de normas; conhecimentos técnicos.

Os indicadores em que o grau **baixo** prevaleceu foram: orçamento; participação do funcionário em sugestões; atrasos no trabalho; faltas no trabalho; rotatividade de pessoal; padrão dos relatórios; pontualidade na entrega dos relatórios.

Comparando os dois resultados pode-se chegar a algumas conclusões. Em relação às características individuais, isto é, os interesses e as necessidades que as pessoas trazem para o trabalho, pode-se dizer que quanto à necessidade de segurança, esta é em parte satisfeita. As necessidades de segurança exigem segurança no emprego, liberdade de coação ou de sentimentos e normas claramente definidas. Esta certa segurança que o funcionário sente pode estar correlacionada com o baixo índice de rotatividade, está mais ligada, pois, à confiança em manter o emprego, que propriamente à segurança econômica.

Com um grau alto de cumprimento de normas pode-se inferir a presença de uma cultura de papéis nas organizações pesquisadas. Há maior ênfase nos deveres, no cumprimento de um horário de trabalho (baixo grau de atraso e faltas), que propriamente no produto alcançado, a partir do respeito a esses deveres e da utilização das horas contratuais do servidor. Partindo desse princípio vê-se que são baixos os padrões e a pontualidade dos relatórios entregues, havendo uma preocupação maior em não faltar, o que pode estar relacionado aos métodos de punição. Isto pode ter um efeito no comparecimento, se a punição for justa e consistente.

Quanto a necessidade de participação, o grau baixo em comprovar o seguinte conflito organizacional: de um lado administração com tendências inovadoras e de outro o sistema burocrático, altamente controlador e centralizado. Este fato poderá refletir no comportamento dos funcionários, estes poderão se frustrar e, neste caso, não se sentirão totalmente como parte integrante da organização, apresentando atitudes mais de subordinação do que de colaboração e comprometimento e, conseqüente-

mente, não responderão aos incentivos de ordem mais elevada.

Pode-se inferir que este sentimento de não participação não satisfaz as necessidades de estima e de realização dos funcionários, o que vem prejudicar sua auto-realização, isto é, não satisfaz aquela necessidade de desenvolvimento, de se sentir realizado e de realizar seu potencial. Mc Gre-

“Em termos de avaliação de desempenho, não importa simplesmente avaliar o desempenho dos funcionários, os resultados devem ser passados a eles para possíveis mudanças comportamentais”

gor, um teórico do comportamento organizacional afirma que o fato de o administrador ter preenchido as necessidades fisiológicas e de segurança, transfere-se a ênfase motivacional para as necessidades sociais e de auto-realização. Assim, a menos que existam no trabalho as oportunidades para satisfazer essas necessidades mais elevadas, as pessoas sentir-se-ão privadas e seu comportamento no trabalho refletirá essa privação.

Em relação ao grau alto de relações interpessoais, pode-se afirmar que o indivíduo que não encontra na estrutura formal condições para seu desenvolvimento pleno, apega-se aos grupos informais; laços fortes de amizade se estabelecem, tornando os grupos mais fortes e o ambiente mais agradável. Nesses grupos os indivíduos se investem de um sentimento de grande valor e potencial e torna difícil separar seus sentimentos dos sentimentos do próprio grupo.

Segundo Edward Lawler quando o lugar de trabalho é agradável e satisfatório os indivíduos comparecem regularmente para trabalhar, quando não o é, não comparecem. O número baixo de faltas pode estar ligado a este fator bem como ao aspecto econômico, pois o dinheiro, sob forma de salários ou gratificações é um grande incentivo para o funcionário, apesar de não ser o único.

Concluindo pode-se dizer que em

termos de avaliação de desempenho, não importa simplesmente avaliar o desempenho dos funcionários, os resultados devem ser passados aos mesmos para possíveis mudanças comportamentais.

É importante a elaboração de sistemas de realimentação, isto é, a informação deve voltar ao funcionário. A realimentação dará a este informações a respeito de seu desempenho; estas deverão ser confiáveis e proporcionar orientação ao funcionário, no sentido de que ele se compare aos padrões de trabalho exigidos. A realimentação deverá ser imediata e expressa de forma positiva e não negativa.

Finalmente é preciso deixar claro que o uso de um modelo sistêmico de avaliação é uma ferramenta útil na análise e no diagnóstico de problemas de desempenho humano, envolvendo uma relação íntima entre a teoria da informação, os sistemas de realimentação, a modificação do comportamento do funcionário, o sistema de motivação adotado e o clima de organização.

BIBLIOGRAFIA

CONNELLAN, Thomas K. — “Factor Humano e Desempenho Empresarial”. S.P. Ed. Harper & Howw do Brasil, 1984.
 LOBOS, Julio — “Administração de Recursos Humanos”. S.P., Ed. Atlas, 1980.
 LAWLER, Edward e outros — “Comportamento Organizacional”. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1983.
 CHIAVENATO, Idalberto — “Administração de Recursos Humanos”. São Paulo, Ed. Atlas, 1980.
 SCANLAN, Burt K. — “Princípios de Administração e Comportamento Organizacional”. S.P., Ed. Atlas, 1979.
 STONER, James A.F. — “Administração”. Rio de Janeiro, Prentice/Hall do Brasil, 1985.

** Neuranildes Martins da Costa Zaina é professora do Departamento de Planejamento do Instituto de Planejamento e Estudos Ambientais (UNESP), em Presidente Prudente (SP).*

Formulário de pesquisa

UNIDADE: _____
 CARGO: _____

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na avaliação de desempenho os padrões podem ser medidos em quatro áreas:

- quantidade — quanto alguém produz
- qualidade — quão bem ele o faz
- duração — quanto tempo leva
- custos — quanto custa

Segue abaixo uma relação de indicadores das quatro áreas acima mencionadas. Assinale ALTO ou BAIXO em frente daqueles indicadores que, em sua opinião, se relacionam com a maioria de seus funcionários.

Conjunto de indicadores	ALTO	BAIXO
• retorno sobre investimento	()	()
• volume de produção	()	()
• nível de qualidade	()	()
• custo de reprocessamento	()	()
• taxa de desperdícios	()	()
• orçamento	()	()
• segurança	()	()
• manutenção e limpeza	()	()
• reclamações e queixas	()	()
• atrasos no trabalho	()	()
• faltas no trabalho	()	()
• desenvolvimento do empregado	()	()
• nível das relações interpessoais	()	()
• conhecimentos técnicos	()	()
• habilidades	()	()
• padrão dos relatórios	()	()
• pontualidade na entrega dos relatórios	()	()
• rotatividade de pessoal	()	()
• cumprimento de normas	()	()
• desenvolvimento de projetos	()	()
• pesquisa de fornecedores	()	()
• número de lavradores atendidos	()	()
• número de experimentos	()	()
• índice custo/valor	()	()
• nível de criatividade	()	()
• aceitação e satisfação do cliente	()	()
• custos	()	()
• melhoras operacionais	()	()
• espaço físico	()	()
• horas de treinamento e índices de custos	()	()
• número de contratos com fornecedores	()	()

Cite outros itens que proventura julgar necessário para a avaliação de seus funcionários
