
Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações

*Tomás de Aquino Guimarães
Jacqueline Silveira de Sá Leitão
Regina Lucia Ramos Lourenço*

Neste trabalho são apresentados os resultados de pesquisa de percepção, realizada com uma amostra de 210 pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), sobre a metodologia de avaliação de desempenho em uso na Empresa e sobre avaliação de desempenho em geral.

Considerando a realidade vivenciada no País com a proposta de reforma do aparelho do Estado do governo federal, fica claro que a avaliação do desempenho do servidor público tenha como base os resultados do trabalho. Diante do desafio de aumentar a produtividade e reduzir custos, a Embrapa priorizou, em 1996, dentre outras metas, o desenvolvimento de metodologias de avaliação de desempenho em diferentes níveis (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998).

Apoiando-se nos resultados de um processo de planejamento estratégico realizado no período que medeia os anos de 1990 e 1992, a Embrapa implantou entre 1993 e 1996 um Sistema de Gestão do Desempenho Organizacional que procura integrar os objetivos e metas da organização como um todo e de suas unidades organizacionais com os objetivos e metas das equipes de projetos e as atividades previstas para cada empregado em particular.

O referido sistema é composto por quatro metodologias de avaliação, com bases conceituais e metodológicas comuns, aplicadas nos níveis estratégico, tático, operacional e individual da Empresa. Cada uma delas percorre um ciclo que se inicia com o planejamento do trabalho, passa pelo acompanhamento e é finalizado na avaliação propriamente dita. Há integração e relação de interdependência entre o que se avalia nos referidos níveis. As atividades e metas previstas para um pesquisador, por exemplo, têm origem na programação de trabalho das equipes de projetos das quais ele é membro que, por sua vez, deriva dos planos de trabalho dos centros de pesquisa, concebidos a partir do Plano Diretor da Empresa.

Esta nota de pesquisa é uma versão modificada do trabalho "Um estudo exploratório sobre percepção de pesquisadores a respeito de avaliação de desempenho", apresentado no 21º Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) realizado de 21 a 24 de setembro de 1997, e faz parte de pesquisa maior sobre clima organizacional de organizações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que contou com apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Colaboraram na realização deste texto as seguintes técnicas: Rosa Maria Nader, no planejamento da pesquisa, Mônica Aun de Azevedo, no tratamento estatístico dos dados, e Eda Castro Lucas de Souza, na redação da versão final.

Recebida em setembro/97
2ª versão em fevereiro/98

Tomás de Aquino Guimarães é Professor Adjunto, Doutor, do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB) e Pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).
Fax: (61) 348-4442
E-mail: tomas@sede.embrapa.br

Jacqueline Silveira de Sá Leitão é Psicóloga, Mestre em Psicologia e Assistente Executivo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).
Fax: (61) 348-4442
E-mail: jacque@sede.embrapa.br

Regina Lucia Ramos Lourenço é Psicóloga, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Assistente Executivo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).
Fax: (61) 348-4442
E-mail: ramos@sede.embrapa.br

A avaliação de desempenho individual, objeto deste texto, é descrita por Guimarães, Nader & Ramagem (1998) e possui as seguintes características principais:

- baseia-se em objetivos e metas, expressos em programas semestrais de trabalho estabelecidos para cada empregado, os quais devem resultar de negociações entre os supervisores e os membros das respectivas equipes de trabalho;
- cada programa individual de trabalho deve ter por base as metas de produção de equipes, setores ou unidades organizacionais. Assim, cada meta individual deve ser parte integrante de metas e objetivos mais amplos de uma equipe ou de um setor de trabalho;
- a avaliação deve ser feita pelo supervisor de forma sistemática, ou seja, ao longo do processo de execução do programa de trabalho, e não de maneira pontual, no final do período. Cada empregado pode ser acompanhado e avaliado por mais de um supervisor, dependendo de estar ou não vinculado a mais de um projeto, situação, aliás, bastante freqüente na Empresa;
- a avaliação é específica quanto aos resultados das atividades planejadas, devendo levar em conta a disponibilidade, por parte da organização, dos meios (recursos físicos, financeiros, informações etc.) necessários para que o empregado as execute, cotejando-se o executado com o planejado. O resultado numérico da avaliação é o quociente entre os resultados alcançados e os meios colocados à disposição;
- a metodologia não inclui a avaliação de aspectos da personalidade ou do comportamento dos empregados;
- no início de cada programa semestral de trabalho o supervisor deve estabelecer, de comum acordo com o empregado, um plano de desenvolvimento prevenindo ações de capacitação, reciclagem etc. para que o empregado possa adquirir novos conhecimentos e habilidades ou aperfeiçoar os conhecimentos anteriores, com a finalidade de melhorar o seu desempenho no trabalho.

Como é possível observar, o sistema de avaliação de desempenho individual está inserido em um processo maior, em que a Embrapa tem injetado grandes esforços e do qual, portanto, é parte componente, sendo alvo de grande expectativa da alta direção da organização.

REVISÃO DA LITERATURA

O entendimento do estado da arte sobre avaliação de desempenho de pessoal passa, necessariamente, pela análise da evolução da teoria administrativa e da concepção de natureza humana presente em cada uma de suas correntes de pensamento. A teoria da administração evoluiu da concepção do empregado como um ser auto-suficien-

te, racional e fortemente motivado por incentivos materiais — o **homem econômico** do princípio do século XX — para a do **homem complexo** dos dias atuais, cujo processo de socialização é mediado pelas influências de diferentes grupos sociais e cujo trabalho depende do esforço cooperativo dos seus colegas. Ao mesmo tempo, a avaliação de desempenho evoluiu de metodologias de controle de tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

A literatura sobre administração de recursos humanos geralmente descreve a avaliação de desempenho como uma função essencial para as organizações, a qual deve estar integrada a outras funções da organização como um todo e às demais funções de recursos humanos em particular (Martocchio & Ferris, 1991; Redman, Snape & McElwee, 1993). Para essa mesma corrente teórica, a avaliação pode ser um processo que beneficia tanto os administradores como os empregados. Por intermédio da avaliação, o empregado recebe o *feedback* sobre seu desempenho e toma conhecimento de suas oportunidades de ascensão na carreira. Além disso, a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que auxilia o gerente a reforçar e aperfeiçoar o desempenho do empregado (Goodale, 1992). O seu uso como instrumento determinante do pagamento por desempenho, especialmente para os ocupantes de cargos gerenciais, tem crescido e se tornado bastante popular entre organizações britânicas (Cook, 1995).

Contudo, conforme afirma Paz (1995), a avaliação de desempenho é um dos assuntos que mais têm preocupado os profissionais da área de recursos humanos nas organizações de trabalho por ser um processo que tem provocado reações ambivalentes nos seus participantes, tanto nos que o elaboram e implantam como nos seus usuários.

É sabido que a avaliação de desempenho envolve dificuldades que podem gerar problemas para as organizações que a utilizam. Segundo Goodale (1992), relatar as dificuldades associadas ao uso da avaliação tem se tornado mais comum do que o relato de sucessos. Mais de 70% dos empregados de 200 grandes empresas norte-americanas que participaram de uma pesquisa sobre avaliação de desempenho, realizada na década de 80, relataram sentimento de confusão após o *feedback* recebido dos gerentes na avaliação de desempenho. Ainda segundo o mesmo autor, outra pesquisa realizada na mesma década pela Sociedade de Administração de Recursos Humanos, junto a empresas norte-americanas, indicou que menos de 10% das organizações pesquisadas relataram casos de sucesso dos respectivos sistemas de avaliação de desempenho. Grint (1993), citando pesquisa realizada por Longenecker & Gioia (1988), estima que, embora mais de 90% das organizações norte-americanas utilizem algum

sistema de avaliação, menos de 20% das avaliações de desempenho são efetivamente realizadas.

As pesquisas têm indicado que uma das variáveis responsáveis por essas dificuldades se refere à tendenciosidade do processo de julgamento, o qual está diretamente vinculado a aspectos tanto de estruturas cognitivas dos avaliadores quanto de natureza dos objetivos da avaliação, da implantação do processo e da percepção de justiça. Dentre os primeiros encontram-se fatores como crenças dos avaliadores, afetividade entre os atores da avaliação, estresse e expectativas do avaliador, inadequação da comunicação entre os envolvidos, *locus* de controle do avaliado etc.

Observa-se, também, que as dificuldades ligadas à aplicação, pelas organizações em geral, da avaliação de desempenho de pessoal parecem estar associadas ao fato de essa tecnologia gerencial não ser considerada em sua totalidade: de forma holística e multideterminada. Em outras palavras, muito mais do que uma metodologia de administração e desenvolvimento de recursos humanos, a avaliação de desempenho é um produto de relações sociais específicas, derivadas de estruturas sociais também específicas e, portanto, incorpora não apenas aspectos administrativos (o que, quem, quando, para que e como avaliar) e econômicos, mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho.

Da mesma forma que a avaliação, o desempenho no trabalho é multideterminado. Segundo Oliveira-Castro, Lima & Veiga (1996), o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores, como:

- **características organizacionais** — cultura e clima organizacionais, políticas e práticas de administração e desenvolvimento de recursos humanos, políticas de benefícios, imagem da organização;
- **características do ambiente de tarefas** — qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, qualidade da comunicação e das relações interpessoais, características e escopo do trabalho, clareza de objetivos, adequação de prazos, qualidade do gerenciamento do desempenho;
- **características do indivíduo** — conhecimentos e habilidades, atitudes, história funcional, idade, sexo, escolaridade, motivações, personalidade.

Assim, ao analisar as razões do sucesso ou do fracasso de metodologias de avaliação em uso em organizações em geral, deve-se contextualizar a avaliação em si e o seu objeto — o desempenho de indivíduos em ambientes de trabalho — em seus múltiplos aspectos.

No nível metodológico importa analisar o objeto da avaliação, o seu formato, os objetivos e as responsabilidades inerentes ao processo. Quanto ao objeto, a avaliação pode estar direcionada para os traços de personalidade,

para o comportamento do indivíduo ou para o trabalho que ele desenvolve. A avaliação pode adotar diferentes formatos, como **medição da produção, avaliação por objetivos e técnicas múltiplas**.

No que se refere à responsabilidade pela avaliação, ela pode recair na pessoa do supervisor imediato, o que é mais comum; ser transferida do supervisor para os colegas; ser auto-avaliativa; e pode ocorrer no sentido vertical ascendente, ou seja, o supervisor é avaliado pelos subordinados. Pode haver também a combinação de dois ou mais tipos de divisão de responsabilidades pela avaliação, como é o caso da avaliação de múltiplas fontes, que deve ser vista como parte de um processo de acompanhamento, avaliação e discussão do desempenho, realizado por supervisores, subordinados, pares, clientes, fornecedores e pelo próprio empregado.

Segundo London & Tornow (1998), a avaliação de múltiplas fontes deve fazer parte de programas de desenvolvimento organizacional, uma vez que as informações geradas são a base para a definição de estratégias de melhoria do desempenho da empresa nos vários níveis. Brutus, Fleenor & London (1998) indicam que a efetividade desse tipo de avaliação está relacionada à definição das dimensões e dos padrões de desempenho esperados, à maneira como o avaliado processa o *feedback* recebido e ao impacto deste no seu desempenho. Refletindo também sobre essa questão, Danton (1998) enfatiza que o sucesso da avaliação de múltiplas fontes está relacionado à transparência dos seus objetivos.

Ao optar por uma metodologia de avaliação de desempenho de pessoal, a organização deve levar em conta sua cultura e seu clima, evitando a transposição de modelos de outras organizações, mesmo que bem-sucedidos. O processo de implantação da avaliação deve assegurar a participação e o envolvimento de todos os segmentos da organização, de modo a haver um comprometimento com a mesma (Goodale, 1992; Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1996). Além disso, deve existir uma decisão política da alta direção da organização no sentido de que a avaliação faça parte do respectivo modelo de gestão, que seus resultados sejam utilizados para administrar e desenvolver as pessoas e que, do ponto de vista metodológico, a mesma seja de fácil manuseio e operacionalização (Guimarães, Nader & Ramagem, 1998).

No referente aos aspectos socioculturais da avaliação, é importante lembrar que as organizações reproduzem, de forma miniaturizada, a estrutura social e cultural da qual fazem parte. Isso explica, por exemplo, as diferenças de métodos de administração e de desenvolvimento de recursos humanos existentes entre empresas japonesas e norte-americanas (Watanabe, 1996). Enquanto nas primeiras a ascensão na carreira se baseia fortemente na veteranice, nas segundas esse fator não assume importância tão gran-

de na carreira do empregado. Portanto, a avaliação de desempenho, enquanto metodologia de gestão de recursos humanos, deve ser entendida e utilizada dentro do que Barbosa (1996) denomina de "cultura administrativa", ou seja, é fundamental a consonância entre os sistemas propostos e o universo social, com suas políticas e práticas administrativas, que é o que verdadeiramente expressa a identidade da organização.

Quanto aos seus objetivos, a avaliação de desempenho pode ser entendida como um instrumento tanto para desenvolver os indivíduos como para controlá-los. No primeiro caso, ela presta-se para promover o diálogo e melhorar a comunicação entre chefe e subordinado, para detectar necessidades de treinamento, premiar etc. Na segunda situação, a avaliação pode ser utilizada como uma metodologia de controle* do trabalho executado pelo empregado (sentido administrativo do termo), com a finalidade de corrigir desvios ou defeitos no processo de produção, ou como instrumento de socialização (sentido sociológico do termo), visando obter a obediência e a conformidade do empregado às normas e regras de conduta estabelecidas pela organização.

O lado ético da avaliação está relacionado, dentre outros aspectos, à necessidade de definir-se, com clareza, seus objetivos e as responsabilidades pelo processo. A organização, ao utilizar uma metodologia qualquer de avaliação, deve explicitar claramente os usos que serão dados aos seus resultados. Adicionalmente, a avaliação deve conter algum mecanismo que identifique os fatos geradores dos desempenhos insuficientes observados. Para Oliveira-Castro, Lima & Veiga (1996), "o trabalhador não deveria, aprioristicamente, 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".

Considerando, portanto, que tanto o trabalho como o desempenho dos indivíduos são multideterminados, as organizações modernas devem procurar utilizar metodologias de gestão do desempenho que associem a avaliação ocupacional com a organizacional, no lugar de processos de avaliação de desempenho centrados no indivíduo. Ao adotar essa estratégia, a organização estaria considerando o empregado como um ser complexo, cujo trabalho a ser avaliado faz parte de um contexto organizacional mais amplo. Além disso, conforme sugere Goodale (1992), as

"dimensões de desempenho" devem ser aquelas que possam ser objetivamente observadas, sejam essas dimensões comportamentais sejam relacionadas ao trabalho do indivíduo, evitando-se, no entanto, dimensões pessoais e subjetivas, como maturidade, personalidade e atitude.

Dessa forma, para que a avaliação de desempenho seja utilizada como um instrumento de desenvolvimento de pessoas e competências e, portanto, se caracterize como ferramenta importante no processo de crescimento da organização como um todo, alguns cuidados são fundamentais, conforme sugere Paz (1995):

- deve ser trabalhada como um dos passos da análise organizacional;
- considerar a análise do desenho, a filosofia, os valores, as crenças e a configuração de poder da organização em que será implantada;
- considerar que os resultados do trabalho são indicadores do desempenho, mas não são o desempenho;
- preparar/treinar os envolvidos no processo;
- acompanhar o processo para que seus objetivos sejam assegurados.

Observa-se que as polêmicas geradas em torno da avaliação de desempenho quanto à sua viabilidade como instrumento de crescimento organizacional estão pautadas nas grandes dificuldades em lidar com questões relativas aos processos organizacionais que envolvem a gestão de seus atores, em níveis de poder iguais ou diferenciados. Uma vez que, dentro das organizações, as ferramentas serão adequadas ou inadequadas dependendo da maneira como forem administradas, parece coerente concluir que os aspectos necessários ao sucesso da avaliação de desempenho devem ser cuidadosamente observados.

Caracterizando, então, a avaliação de desempenho de uma forma holística, este estudo teve a finalidade de verificar a percepção dos pesquisadores da Embrapa sobre a metodologia de avaliação em uso na referida Empresa e sobre a avaliação de desempenho em geral. No decorrer do texto serão utilizados os termos **metodologia de avaliação de desempenho**, **avaliação de desempenho** ou simplesmente **avaliação** como sinônimos, desde que se refiram à avaliação de desempenho de pessoal que a Embrapa vem utilizando. Nos tópicos seguintes serão descritos os materiais e métodos utilizados neste estudo e discutidos os principais resultados encontrados.

MATERIAIS E MÉTODOS

Neste estudo utilizou-se um questionário, aplicado no período de novembro de 1996 a janeiro de 1997, contendo 25 afirmativas com respostas padronizadas, sendo 20 sobre a metodologia de avaliação em uso na Embrapa e as demais sobre avaliação de desempenho em geral. O

* Enquanto na Administração o sentido do termo **controle** é incluyente e positivo, já que deve ser exercido sobre a ação e não sobre as pessoas, na Sociologia ele está associado ao controle social, portanto excluyente e negativo, pois visa impedir os desvios de conduta dos indivíduos. Ver Viegas (1996).

respondente deveria indicar seu grau de concordância em relação a cada afirmativa, de acordo com a seguinte escala: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não discordo nem concordo, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente. O questionário continha, no final, um espaço reservado para o respondente apresentar livremente outros comentários.

Foram enviados 411 questionários a pesquisadores lotados na Sede e em unidades de pesquisa da Embrapa. Todos receberam, ao mesmo tempo, outro questionário de percepção sobre o clima organizacional da Empresa, pesquisa mais ampla da qual este estudo é parte integrante.

A amostra foi definida de forma aleatória, estratificada por unidade de lotação. Houve o retorno de 223 questionários, dos quais 13 foram desconsiderados por conterem falhas de preenchimento (não indicavam a unidade de lotação, foram respondidos parcialmente etc.), resultando em 210 questionários respondidos que representam 51% do total. A amostra do estudo contou com 6% de pesquisadores lotados na Sede da Embrapa e 94% em suas unidades de pesquisa, representando 10% dos 2.092 pesquisadores existentes, à época, nos quadros da Empresa.

Do total de respondentes, 82,9% são do sexo masculino. A idade média do grupo é de 42 anos. Quanto ao grau de escolaridade, 3,3% dos participantes da pesquisa cursaram até a graduação, enquanto 95,3% possuem curso de pós-graduação (1,9% possuem curso de especialização, 53,8% de mestrado, 31% de doutorado, enquanto 8,6% possuem nível de pós-doutorado). Cerca de 1,4% não informou o nível de escolaridade. O tempo médio de serviço na Embrapa é de 14 anos. Dos respondentes, 24% ocupavam, à época da pesquisa, função gerencial como, por exemplo, líder de projeto, chefe adjunto e chefe geral de centro de pesquisa. Sessenta e um por cento dos participantes da pesquisa possuíam dois ou mais anos de experiência em gerência. Dezoito por cento dos respondentes não preencheram o formulário da avaliação de desempenho em 1996.

Os dados foram analisados usando-se o pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) for Windows. Além da análise quantitativa, foram utilizados os comentários existentes em 90 questionários,

aproximadamente 43% do total, para interpretar as tendências de respostas ou para reforçar as mesmas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

São discutidas, neste tópico, as opiniões dos respondentes com relação ao papel da avaliação de desempenho em uso na Embrapa, enquanto mecanismo de controle administrativo ou instrumento de gestão (tabela 1) e como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos (tabela 2). É realizada, também, uma análise da percepção dos respondentes com relação à aplicabilidade da mesma e aos fatores restritivos ao seu funcionamento (tabela 3). Em seguida, são analisados os dados referentes à percepção dos respondentes sobre avaliação de desempenho em geral (tabela 4). Cada tabela apresenta uma lista de afirmativas dentre as existentes no questionário, as quais poderão eventualmente ser denominadas **variáveis**.

A tabela 1 contém os dados relativos à percepção dos respondentes sobre a avaliação de desempenho da Embrapa como **instrumento de controle administrativo**.

Em todas as afirmativas apresentadas na tabela 1 o valor modal é **4**, o que significa concentração de concordância dos respondentes com o conteúdo das mesmas. Além disso, percebe-se, nas quatro primeiras afirmativas, concentração superior a 50% de respostas quando considerados em conjunto os pontos 4 e 5 da escala, permitindo inferir que, nesses casos, há alto nível de concordância. Esses resultados mostram que os pesquisadores da Embrapa percebem a avaliação de desempenho da Em-

Tabela 1

Percepção dos Pesquisadores da Embrapa sobre a Avaliação de Desempenho da Empresa enquanto Instrumento de Controle Administrativo

A metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa	Porcentagem de Respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
• Facilita ao supervisor orientar o trabalho dos empregados sob sua supervisão.	4	14	21	50	11	4
• Propicia uma melhor organização, pelo empregado, no uso do tempo e dos meios para execução de suas atividades.	8	18	17	44	13	4
• Permite o redirecionamento das atividades quando há falhas na execução.	4	17	26	49	4	4
• Permite a identificação de contribuições relevantes de empregados aos processos de trabalho.	4	18	26	42	10	4
• Permite identificar a produtividade de cada empregado.	7	23	21	42	7	4
• Constitui um mecanismo eficiente de avaliação e controle de resultados do trabalho do empregado.	7	24	24	37	8	4

Legenda: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não discordo nem concordo, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente.

presa como um mecanismo de controle administrativo ou de gestão. Uma vez que a referida avaliação foi estruturada como um instrumento que compreende três momentos interdependentes — planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados do trabalho —, esses dados podem indicar que sua utilização estaria, então, atendendo a essas características. Nesse sentido, a avaliação da Embrapa atende ao que Maximiano (1995) chama de processo administrativo ou ciclo de gestão: conjunto de funções que compreende o planejamento, a organização, a direção e o controle, realizadas de forma seqüencial e ordenada, visando à realização de determinado objetivo.

A metodologia de avaliação da Embrapa “facilita ao supervisor orientar o trabalho dos empregados sob sua supervisão” segundo 61% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) dos respondentes, primeira afirmativa da tabela 1. Foram verificadas fortes correlações positivas entre essa afirmativa e as três seguintes da tabela: “propicia uma melhor organização, pelo empregado, no uso do tempo e dos meios para execução de suas atividades” ($p=0,0001$; $r=0,5602$); “permite o redirecionamento das atividades quando há falhas na execução” ($p=0,0001$; $r=0,6227$); e “permite a identificação de contribuições relevantes de empregados aos processos de trabalho” ($p=0,0001$; $r=0,5356$). Essas correlações parecem reforçar a indicação de que os respondentes percebem a metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa como um instrumento gerencial de organização, de acompanhamento e de controle do trabalho dos empregados.

Com relação às duas últimas afirmativas mostradas na tabela 1, no sentido de que a avaliação da Embrapa “permite identificar a produtividade dos empregados” e “constitui um mecanismo eficiente de avaliação e controle de resultados do trabalho”, percebe-se também concordância significativa entre os respondentes, 49% e 45% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) respectivamente.

Visto que a produtividade de um empregado pode ser entendida como a relação entre os recursos por ele utilizados para produzir algum resultado e o impacto desse resultado nas metas de sua equipe e nos objetivos da organização, o **termo** produtividade requer algum elemen-

to de comparação. Apesar de a avaliação de desempenho da Embrapa não ter sido planejada para comparar o desempenho de empregados, mas apenas o que o empregado executou em relação ao que foi planejado para ele executar, parece inevitável que seus produtos sejam analisados comparando os empregados entre si.

No que diz respeito à percepção da avaliação como “mecanismo eficiente de avaliação e controle de resultados do trabalho” (tabela 1), parece que a proporção dos que concordam só não foi maior em razão do termo **eficiente**. Não se questiona a existência da percepção de que a metodologia objetiva avaliar e controlar, na medida em que os demais resultados apresentados na tabela 1 mostram isso. No entanto, 31% dos respondentes não concordam que ela esteja atingindo esse objetivo de forma eficiente, enquanto outros 24% responderam que não discordam nem concordam com a mesma. Uma vez que a metodologia prevê que as metas de trabalho devem ser definidas pelo supervisor, em conjunto com o empregado, e partindo do pressuposto de que o acompanhamento e a avaliação estão sendo realizados de maneira adequada, esses resultados parecem esperados.

Na tabela 2 são apresentados os resultados da percepção dos respondentes sobre a avaliação de desempenho da Embrapa enquanto **instrumento de desenvolvimento de recursos humanos**.

A comparação dos dados constantes nas tabelas 1 e 2 mostra que, enquanto no primeiro caso há percepção mais consistente entre os respondentes no sentido de que a

Tabela 2

Percepção dos Pesquisadores da Embrapa sobre a Avaliação de Desempenho da Empresa enquanto Instrumento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

A metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa	Porcentagem de Respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
• Permite a identificação de necessidades de treinamento de empregados.	4	17	26	43	10	4
• Melhora a comunicação entre supervisor e empregado.	6	20	29	37	8	4
• Terá sucesso se os seus resultados forem utilizados para premiar os bons e punir os maus empregados.	15	23	19	25	18	4
• Estimula o aumento da produtividade dos empregados.	13	20	27	35	5	4
• Estimula o crescimento profissional do empregado.	9	25	29	32	5	4
• Estimula o aumento da competitividade positiva entre os empregados.	12	34	26	24	4	2
• Permite ao empregado escolher as alternativas de trabalho que estejam de acordo com os seus interesses e habilidades.	6	32	31	29	2	2
• Promove a melhoria da qualidade dos resultados do trabalho.	7	25	35	29	4	3

Legenda: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não discordo nem concordo, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente.

avaliação da Embrapa constitui um instrumento de controle administrativo, no segundo caso observa-se menor ênfase quando ela é tratada como mecanismo de desenvolvimento de recursos humanos.

Para 53% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) dos respondentes a metodologia de avaliação da Embrapa “permite a identificação de necessidades de treinamento de empregados” (tabela 2). O treinamento constitui um mecanismo de desenvolvimento de recursos humanos muito utilizado pelas organizações em geral. Ele tem como finalidade permitir ao empregado reciclar ou adquirir novos conhecimentos e habilidades, de modo a desempenhar suas tarefas com eficiência. A identificação e a conseqüente programação de ações de desenvolvimento necessárias ao empregado da Embrapa devem ocorrer no início do ciclo da sua avaliação de desempenho, ou seja, no momento do planejamento do trabalho. Portanto, o fato de 53% dos respondentes entenderem que a avaliação permite identificar o treinamento necessário ao empregado apenas confirma esse papel para a mesma. Os respondentes que concordam com essa afirmativa também concordam que a metodologia de avaliação da Empresa “permite redirecionar atividades” ($p=0,0001$; $r=0,5253$); “permite identificar contribuições relevantes dos empregados” ($p=0,0001$; $r=0,4873$); e “propicia uma melhor organização, pelo empregado, no uso do tempo e dos meios para execução de suas atividades” ($p=0,0001$; $r=0,4859$).

As variáveis correlacionadas com a variável “permite identificar necessidades de treinamento” referem-se a ações administrativas (redirecionamento de atividades, identificação de contribuições, melhor organização do trabalho). Em segundo lugar, as referidas correlações confirmam que os respondentes vêem a metodologia de avaliação da Embrapa como um instrumento de gestão. Pode-se dizer, por exemplo, que a identificação de necessidades de treinamento dos empregados está contida na função planejamento do processo administrativo representado pela avaliação de desempenho.

A metodologia de avaliação da Embrapa “melhora a comunicação entre supervisor e subordinado” segundo a opinião de 45% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) dos participantes da pesquisa. Apesar de essa variável apresentar uma moda igual a 4, hipotetizava-se que, por tratar-se de pesquisadores, o resultado seria mais alto, uma vez que para um grupo funcional de pesquisa se pode esperar que as relações entre supervisores e subordinados sejam **mais laterais do que verticais** e a comunicação seja mais intensa do que em outros grupos funcionais. Outra interpretação seria no sentido de o pesquisador da Embrapa considerar satisfatória a comunicação entre supervisor e subordinado, independentemente da existência da avaliação.

Os resultados expostos, considerando a primeira interpretação, parecem mostrar que a avaliação não estaria sendo utilizada, por considerável proporção de supervisores, como mecanismo de **acompanhamento do trabalho** e de **estímulo ao diálogo**. Caso isso esteja ocorrendo, perde a Empresa por não estar utilizando a avaliação como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, pois, mais importante do que o resultado da avaliação em si é o acompanhamento do trabalho e a interação entre supervisor e subordinado que a avaliação de desempenho, quando usada de forma adequada, pode propiciar.

Ainda de acordo com a tabela 2, a avaliação da Embrapa terá sucesso se seus resultados forem utilizados para “premiar os bons e punir os maus empregados”, segundo a opinião de 43% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) dos respondentes. Trata-se de resultado não predominante, porém esperado, pois qualquer sistema de avaliação de desempenho por mérito objetiva, também, diferenciar os indivíduos, recompensando a competência e auxiliando o gestor na ação de gerenciar pessoas.

Na seqüência do *ranking* da mesma tabela, percebe-se proporção mediana de respondentes (40% nos pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) que concordam que a avaliação da Embrapa “estimula o aumento da produtividade dos empregados”. Esse resultado, quando cotejado com os mostrados na tabela 1, permite inferir, quanto à produtividade, que a referida avaliação poderia quando muito atender ao objetivo de ajudar a identificá-la, mas não de a estimular. Considerando que o estímulo ao aumento da produtividade dos empregados está associado a um contexto mais amplo que inclui não só a política de avaliação de desempenho, mas também o estilo gerencial e as demais políticas de administração e de desenvolvimento de recursos humanos da Empresa, e que a Embrapa se encontra em processo de mudança de paradigmas de gestão, parece claro que outros fatores, além da avaliação de desempenho, causem impacto na produtividade da organização.

No referente à quinta afirmativa da tabela 2, que investiga o quanto a avaliação da Embrapa “estimula o crescimento profissional do empregado”, percebe-se que, embora o valor mais freqüente seja 4 (concordo), não se pode inferir que haja concordância sobre esse fato. Se, por um lado, 37% dos respondentes concordam, por outro, 34% e 29% discordam ou são **indiferentes** em relação a essa afirmativa.

A sexta variável da tabela 2, referente à avaliação da Embrapa como mecanismo de “estímulo ao aumento da competitividade positiva entre os empregados”, obteve uma proporção de discordância de 46%. O termo **competitividade positiva** entre pesquisadores geralmente está associado à competição que ocorre em torno de concei-

tos, idéias e posições teóricas e metodológicas sobre como conduzir ou solucionar algum problema de pesquisa. Esse comportamento pode constituir uma espécie de alavanca que impulsiona as descobertas e o avanço da ciência. Nesse caso, prevalece o mesmo raciocínio utilizado no item anterior. Da mesma forma que a produtividade, o estímulo ao aumento da competitividade parece estar associado a um contexto sócio-organizacional mais amplo.

No que diz respeito à sétima afirmativa da tabela 2, que a avaliação da Embrapa "permite ao empregado escolher alternativas de trabalho", a variação das proporções entre os pontos 2 (discordo), 3 (não discordo nem concordo) e 4 (concordo) da escala é bastante pequena, indo de 29% a 32%. Não há, portanto, uma tendência predominante nas respostas. A função **pesquisa**, assim como ocorre com a **docência**, está geralmente associada a considerável grau de liberdade e autonomia do indivíduo com relação ao seu trabalho. O grau em que a liberdade e a autonomia ocorrem está relacionado com o contexto social da pesquisa, com o nível de formação profissional e com a posição do pesquisador na carreira (Guimarães, 1994). Quanto mais próximo da pesquisa básica esteja o trabalho do pesquisador, quanto mais altas forem a sua formação profissional e a sua posição na carreira, maior liberdade e maior autonomia no trabalho ele terá. Na Embrapa predomina a pesquisa aplicada, havendo, no entanto, alguns **enclaves** de pesquisa básica. Embora essa variável não tenha sido controlada neste estudo, o nível de formação e a posição na carreira o foram, constatando-se a inexistência de correlações entre tais variáveis e a afirmativa aqui analisada. Seriam necessários outros estudos para a investigação das causas dessa ausência de correlação e a obtenção de conclusões mais consistentes.

Finalizando a análise dos dados da tabela 2, cabe mencionar a predominância de respondentes que não discordam nem concordam com a afirmativa de que a avaliação da Embrapa "promove a melhoria da qualidade dos resultados do trabalho". Esse resultado está aparentemente inconsistente, se comparado com os mostrados na tabela 1. Se a avaliação facilita a organização do trabalho, a sua supervisão e o redirecionamento de atividades, como mostra a tabela 1, ela deveria

promover a melhoria da qualidade do trabalho. Talvez se possa inferir que, uma vez que ainda não decorreu período de tempo suficiente de aplicação da metodologia e, conseqüentemente, não há uma série histórica dos resultados, os usuários ainda não possuem opiniões conclusivas sobre a capacidade da metodologia de promover a melhoria da qualidade dos resultados do trabalho.

Na tabela 3 são apresentados os resultados sobre a percepção dos participantes da pesquisa quanto à aplicabilidade da avaliação de desempenho da Embrapa e aos fatores administrativos que poderiam restringir o seu funcionamento.

A primeira afirmativa da tabela 3 mostra alto índice de discordância entre os respondentes, 80% (pontos 1 e 2 da escala, em conjunto), quanto à possibilidade de se restringir a aplicação da avaliação de desempenho da Embrapa aos empregados que executam atividades não rotineiras. Esse resultado merece ser comparado com o da quinta afirmativa da mesma tabela, na qual 49% dos respondentes (pontos 1 e 2 da escala, em conjunto) discordam de que a avaliação da Empresa se aplica somente a empregados que executam atividades rotineiras. Esses dados indicam que os respondentes demonstram estar propensos a concordar que a avaliação seria aplicável tanto para os empregados que executam atividades rotineiras como não rotineiras.

A tabela 3 mostra também alta discordância (79% nos pontos 1 e 2 da escala, em conjunto) dos participantes deste estudo com relação à afirmativa de que a avaliação da Embrapa deve ser utilizada apenas para promoção de

Tabela 3

Percepção dos Pesquisadores da Embrapa sobre a Aplicabilidade da Avaliação de Desempenho da Empresa e os Fatores Restritivos ao seu Funcionamento

A metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa	Porcentagem de Respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
• Aplica-se somente a empregados que executam atividades não rotineiras.	29	51	13	5	2	2
• Deve ser utilizada somente para promoção de pessoal.	39	40	17	4	—	2
• Não está funcionando de forma adequada porque a chefia da unidade não está comprometida com a mesma.	23	40	25	11	1	2
• Não está funcionando de forma adequada porque não há planejamento de atividades na unidade.	16	39	27	14	4	2
• Aplica-se somente a empregados que executam atividades rotineiras.	16	33	14	27	10	2
• Não está funcionando de forma adequada porque os empregados não acreditam na mesma.	6	26	28	31	9	4

Legenda: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não discordo nem concordo, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente.

pessoal. Trata-se de resultado esperado, uma vez que o sistema pode ser útil para outras funções de recursos humanos, como é o caso da identificação de necessidades de treinamento. Portanto, utilizar a avaliação “somente para promoção” seria restringir o seu uso a um único objetivo.

Com relação à afirmativa de que a metodologia não estaria funcionando de forma adequada em virtude da “falta de comprometimento das chefias das unidades” com a mesma, houve discordância de 63% (pontos 1 e 2 da escala, em conjunto). Esse resultado apresenta correlação positiva ($p=0,0001$; $r=0,4702$) com a discordância dos respondentes quanto à metodologia não estar funcionando de forma adequada por “ausência de planejamento de atividades”, quarta afirmativa no *ranking* da tabela 3, com um índice de 55%. Pode-se inferir, portanto, que os empregados consideram que os gerentes estão comprometidos com a metodologia de avaliação de desempenho individual da Empresa, que está integrada ao sistema mais amplo de gestão do desempenho organizacional.

Verificou-se uma relação inversa entre a discordância dos respondentes sobre a afirmativa de que as chefias das unidades não estariam comprometidas com a metodologia de avaliação da Embrapa e os fatores 1 (gerenciamento centrado em pessoas e produção — $p=0,0001$; $r=-0,4091$) e 5 (alcance de resultados organizacionais — $p=0,0001$; $r=-0,4865$) que explicam o clima organizacional da Empresa.

Esses dados indicam que os empregados que consideram a existência, na Embrapa, de um estilo gerencial preocupado tanto com as pessoas quanto com a produtividade, bem como aqueles que percebem que o alcance dos resultados da organização é prioritário na Empresa, discordam que os chefes de unidades não estejam comprometidos com a metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa. Os resultados parecem coerentes por tratarem de questões relativas ao gerenciamento eficaz, que está comprometido com ações que levam ao alcance dos objetivos da organização, sendo que a avaliação de desempenho foi implantada para funcionar como uma ferramenta gerencial que visa, em última instância, à melhoria da qualidade dos resultados da Empresa.

Ainda segundo a tabela 3, quando perguntados se a avaliação da Embrapa “não estaria funcionando de forma adequada porque os empregados não acreditam na mesma”, 40% dos participantes da pesquisa responderam positivamente (pontos 4 e 5 da tabela, em conjunto). Esse índice pode ser considerado alto para o tipo e a importância da questão formulada. Outros 28% responderam ser **indiferentes**. Em outras palavras, 68% dos respondentes concordam ou demonstram indiferença quanto à avaliação não estar funcionando adequadamente em razão de descrença dos empregados em relação à mesma.

Esses resultados são preocupantes, na medida em que o sucesso de qualquer avaliação de desempenho passa pela

sua credibilidade entre os empregados, especialmente quando eles são responsáveis pela atividade-fim da organização, como é o caso dos respondentes. Os pesquisadores de uma organização de pesquisa são, em princípio, **formadores de opinião** e, portanto, capazes de socializar e influenciar o comportamento de outros colegas de trabalho.

Uma das razões para a aparente descrença com a avaliação pode estar relacionada à maneira como a pergunta foi formulada. Ela foi estruturada na forma negativa: a metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa não está funcionando de forma adequada porque os empregados não acreditam na mesma”. Isto é, a afirmativa pode não ter conseguido alcançar seu objetivo, que era saber até que ponto os respondentes acreditam na metodologia de avaliação em uso na Embrapa. De qualquer sorte, independentemente da possível inconsistência da variável, seria recomendável a realização de estudos adicionais para investigar as causas desses resultados, bem como maior investimento da Embrapa para a conquista da credibilidade para a metodologia.

A tabela 4 mostra como os respondentes percebem a avaliação de desempenho em geral. Conforme apresentado, a grande maioria dos participantes do estudo, 80% (pontos 1 e 2 da escala, em conjunto), discorda da afirmativa de que “não é possível avaliar, com objetividade, o trabalho de empregado que executa atividades rotineiras”. Foi detectada correlação positiva ($p=0,0001$; $r=0,4012$) entre essa variável e a primeira da tabela 3, em que também foi encontrada discordância de 80% (pontos 1 e 2 da escala, em conjunto) entre os respondentes quanto à metodologia de avaliação em uso na Embrapa se aplicar somente a empregados que executam atividades não rotineiras. Reforçando os dados constantes na tabela 3, esses resultados demonstram haver uma crença entre os respondentes de que a avaliação de desempenho se aplica também a empregados que executam atividades rotineiras.

A tabela 4 mostra, também, que para 72% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) dos participantes da pesquisa “um sistema de avaliação eficiente deve permitir a avaliação dos supervisores pelos subordinados”, a chamada avaliação **de baixo para cima**. A metodologia de avaliação da Embrapa foi estruturada como um processo de avaliação por resultados, no qual o trabalho programado para o empregado é baseado nos programas de trabalho de equipes, de setores e unidades, que por sua vez resultam dos objetivos e metas organizacionais, em que cada supervisor negocia, semestralmente, com sua equipe de trabalho, as atividades e responsabilidades que cabem a cada empregado, segundo o cargo e as habilidades de cada um.

Nesse sentido, a responsabilidade pela avaliação cabe aos ocupantes de funções de supervisão que são, em últi-

Tabela 4
Percepção dos Pesquisadores da Embrapa sobre a Avaliação de Desempenho em Geral

Afirmativas	Porcentagem de Respostas					Moda
	1	2	3	4	5	
• Não é possível avaliar, com objetividade, o trabalho de empregado que executa atividades rotineiras.	30	50	12	7	1	2
• Um sistema de avaliação eficiente deve permitir a avaliação dos supervisores pelos subordinados.	6	8	14	46	26	4
• A cultura da Embrapa não permite a implantação, com sucesso, de qualquer sistema de avaliação de empregados.	29	41	10	15	5	2
• Não é possível avaliar, com objetividade, o trabalho de empregado que executa atividades não rotineiras.	24	38	13	20	5	2
• Um sistema de avaliação eficiente deve permitir a avaliação do empregado pelos seus colegas mais próximos, de mesmo nível hierárquico.	13	23	18	36	10	4

Legenda: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não discordo nem concordo, 4 = concordo e 5 = concordo totalmente.

ma instância, os responsáveis pelo alcance dos resultados e metas programados pela Empresa. Assim, cada supervisor é avaliado em razão dos resultados alcançados por sua equipe, enquanto os chefes de unidades de pesquisa e administrativas são avaliados de acordo com as metas fixadas para as respectivas unidades. Dessa forma, a introdução da avaliação de baixo para cima requer diferentes parâmetros de avaliação, que deveriam tomar por base aspectos relativos às habilidades gerenciais e à qualidade das relações interpessoais existentes entre gerentes e subordinados, na medida em que a avaliação de resultados seria uma responsabilidade institucional e não de empregados.

Grande proporção de respondentes, 70% (pontos 1 e 2 da escala, em conjunto), discorda da afirmativa de que "a cultura da Embrapa não permite a implantação, com sucesso, de qualquer sistema de avaliação de empregados". Esse resultado é importante, uma vez que associa cultura organizacional e avaliação de desempenho. Do ponto de vista teórico, as organizações de pesquisa deveriam formar uma cultura em que se privilegiasse a liberdade de ação do pesquisador, em que os controles burocráticos fossem mínimos, evitando obstáculos à sua criatividade.

Todavia, como conciliar essa liberdade com a avaliação de desempenho que, em essência, é um instrumento de controle? A resposta parece estar associada a dois fatores. O primeiro diz respeito à natureza da metodologia de avaliação utilizada pela Empresa, centrada em metas e resultados, considerando o trabalho da equipe e os projetos desenvolvidos, atividades essas que incorporam o pro-

cesso de avaliação. O segundo relaciona-se com a natureza do trabalho desenvolvido pela Embrapa que, por ser uma organização de pesquisa aplicada, possui uma política de planejamento de pesquisa apoiada em objetivos e metas claramente definidos. Somente assim seria possível à organização atender as demandas e garantir sua sustentabilidade.

Cabe comentar ainda, de acordo com os dados da tabela 4, que embora os respondentes concordem fortemente com a necessidade de haver uma avaliação de baixo para cima, o mesmo não se pode dizer quanto à avaliação lateral. Houve concordância

mediana a esse respeito. Dos respondentes, 46% (pontos 4 e 5 da escala, em conjunto) declaram concordar com a afirmativa de que "um sistema de avaliação eficiente deve permitir a avaliação do empregado pelos seus colegas mais próximos, de mesmo nível hierárquico". No caso da atividade de pesquisa, é muito comum a avaliação lateral quando se trata de avaliar propostas de pesquisa ou relatórios contendo seus resultados. Entretanto, a avaliação lateral pode causar efeitos indesejáveis, especialmente quando utilizada com a finalidade de premiação. Ela pode, por exemplo, transformar-se em um processo corporativista em que haja **nivelamento por baixo**, no qual todos sejam iguais, ou provocar **clivagens** entre colegas, especialmente entre aqueles que se sentirem injustiçados com a avaliação feita por seus pares.

Verificando os comentários feitos pelos respondentes quanto à metodologia de avaliação de desempenho da Embrapa, encontram-se considerações referentes ao perigo de a mesma tornar-se **pesada** no seu uso, o que provocaria um **formalismo excessivo**, dificultando a sua administração. Observa-se, também, preocupação quanto à possibilidade de a avaliação se mostrar incoerente com o objetivo para o qual foi criada, isto é, auxiliar na gestão dos recursos humanos da Empresa.

A ocorrência dos problemas mencionados pode ser evitada pela Embrapa. Primeiramente, não tornando a avaliação um processo cansativo de preenchimento de formulários e de utilização de fórmulas de difícil compreensão para os seus usuários. Quanto mais simples e inteligível a metodologia de avaliação, mais fácil e eficiente será sua aplicação. Os autores entendem que os esforços que

estão sendo envidados pela Empresa no sentido de informatizar o registro e a recuperação dos dados da avaliação poderão facilitar a operacionalização da metodologia.

Em segundo lugar, a organização deve tornar claros para todos os empregados os usos que serão dados aos resultados gerados pela avaliação, evitando mal-entendidos. Ações nesse sentido vêm sendo desenvolvidas com a utilização de teleconferências e de publicações administrativas, nas quais a Empresa explica para os empregados o que é e para que serve a sua metodologia de avaliação.

As iniciativas descritas não garantem o sucesso da metodologia de avaliação objeto deste estudo. O sucesso da avaliação depende, dentre outros fatores já comentados, da forma como os ocupantes de funções gerenciais a utilizam. Os gerentes em geral tendem a transferir para a metodologia de avaliação a culpa pelo fracasso no seu uso, quando a maior dificuldade parece ser o próprio ato de avaliar. Portanto, a existência de gerentes capazes de avaliar pessoas sem causar inibição no desempenho das mesmas parece ser mais importante do que uma metodologia de avaliação eficiente.

CONCLUSÕES

O estudo realizado permite inferir que, na opinião dos pesquisadores da Embrapa, a avaliação de desempenho da Empresa cumpre o papel de controle ou de mecanismo de gestão, no sentido administrativo do termo, ou seja, serve para facilitar as ações gerenciais necessárias ao planejamento, ao acompanhamento e à avaliação do trabalho dos seus empregados. Sendo esse o objetivo principal da referida avaliação, pode-se dizer que ela é eficaz.

Observa-se, também, que a metodologia de avaliação é considerada mais como um mecanismo de gestão do que de desenvolvimento de recursos humanos, embora tenha sido encontrado alto índice de concordância (53%) entre os respondentes no sentido de que a avaliação da Embrapa é útil para identificar necessidades de treinamento. Além disso, cerca de 45% dos respondentes também concordam que a avaliação melhora a comunicação entre supervisor e subordinado. Esses dois produtos já seriam suficientes para justificar a existência da metodologia de avaliação.

Verificou-se que 72% dos participantes do estudo entendem que a avaliação dos supervisores deveria ser feita, também, pelos subordinados. Quanto a esse aspecto, deve-se levar em conta que supervisores e subordinados tendem a avaliar diferentes aspectos do desempenho, isto é, enquanto aos primeiros cabe avaliar os resultados do trabalho, aos segundos caberia avaliar habilidades gerenciais. Portanto, antes de adotar algum mecanismo de avaliação **de baixo para cima**, a organização deve analisar as vantagens e desvantagens da medida.

Os resultados mostram também a existência, na Embrapa, de clima favorável à avaliação de desempenho, confirmando os encontrados em pesquisa semelhante feita por Lima, Guimarães & Hanna (1986) com uma amostra de 157 empregados, compreendendo pesquisadores e pessoal administrativo da Empresa.

Além daqueles que já foram comentados, dois aspectos detectados neste estudo merecem ser analisados pela Embrapa. O primeiro diz respeito à possibilidade de estar ocorrendo, em significativa parcela dos seus pesquisadores (40%), um sentimento de descrença em relação à metodologia de avaliação da Empresa. O segundo relaciona-se ao fato de que a avaliação não estava, na época da aplicação dos questionários, totalmente incorporada ao dia-a-dia da organização. Dezoito por cento dos respondentes informaram desconhecer a avaliação, um ano após a sua implantação oficial, época em que este estudo foi realizado.

Esses dados parecem indicar a necessidade de maiores investimentos da Embrapa visando elevar a credibilidade da referida metodologia de avaliação entre os seus empregados, principalmente no que diz respeito aos aspectos referentes às relações psicossociais envolvidas no processo. Essa credibilidade é fundamental para o sucesso de qualquer sistema de avaliação de desempenho dentro de uma sociedade como a brasileira que, segundo Barbosa (1996), "é relacional, ou semi-tradicional, que conjuga uma visão hierárquica e tradicional do mundo com uma igualitária e individualista", significando que o aspecto relacional é muito valorizado entre os brasileiros.

Especialmente na Embrapa, que vem passando por um processo de mudança organizacional, é necessário que a Empresa esteja atenta a todos os processos que envolvem o uso de novas metodologias gerenciais, seja em nível da organização como um todo, seja em nível individual. Outro fator que deve ser analisado é o fato de o presente estudo ter tido como amostra um grupo de pesquisadores cuja imagem é de profissionais altamente capacitados e autônomos e que, *a priori*, não necessitam de controles formais do trabalho por eles realizado.

Deve-se ressaltar ainda que, após a realização desta pesquisa, medidas administrativas foram tomadas pela Embrapa visando aprimorar a metodologia sob discussão, inclusive resultando na incorporação de índices que permitem a classificação dos empregados segundo os resultados da avaliação de desempenho de cada um.

Assim, é importante que um estudo como este seja replicado para que se possa acompanhar a percepção dos empregados sobre a referida metodologia de avaliação, fator que pode indicar as facilidades ou as dificuldades que a avaliação encontrará para alcançar seus objetivos e, portanto, institucionalizar-se. ♦

- BARBOSA, L.N.H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, v.36, n.4, p.6-19, 1996.
- BRUTUS, S.; FLEENON, J.W.; LONDON, M. Elements of effective 360° feedback. In: *Maximizing the value of 360° feedback*. Edited by W.W. Tornow; M. London & CCL Associates. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p.11-27, 1998.
- COOK, M. Performance appraisal and true performance. *Journal of Managerial Psychology*, v.10, n.7, p.3-7, 1995.
- DANTON, M.A. Five rationales for using 360° feedback in organizations. In: *Maximizing the value of 360° feedback*. Edited by W.W. Tornow; M. London & CCL Associates. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p.59-77, 1998.
- GOODALE, J.G. Improving performance appraisal. *Business Quarterly*, v.57, n.2, p.65-70, 1992.
- GRINT, K. What's wrong with performance appraisals? A critique and a suggestion. *Human Resource Management Journal*, v.3, n.3, p.61-77, 1993.
- GUIMARÃES, T.A. *Organizações e comunidades de pesquisa em biotecnologia agropecuária: os casos do BBSRC (Grã-Bretanha) e da Embrapa (Brasil)*. São Paulo, 1994. 262p. Tese (Doutorado) — Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo.
- GUIMARÃES, T.A.; NADER, R.M.; RAMAGEM, S.P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v.32, n.6, p.43-61, nov./dez. 1998. [REUNIÃO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21. *Anais*, Rio das Pedras, 1997.]
- 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*, v.21, n.2, p.10-20, abr./jun. 1986. [Recursos Humanos & Sociedade, Cortez Editora, v.1, n.2, p.31-61, 1986. SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 10. *Anais*, São Paulo, 1985.]
- LONDON, M. & TORNOW, W.W. 360° feedback — more than a tool! In: *Maximizing the value of 360° feedback*. Edited by W.W. Tornow; M. London & CCL Associates. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p.1-8, 1998.
- MARTOCCHIO, J.J. & FERRIS, G.R. Performance evaluation in high technology firms: a political perspective. *Journal of High Technology Management Research*, v.2, n.1, p.83-97, 1991.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. São Paulo, Atlas, 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*, v.31, n.3, p.38-52, jul./set. 1996.
- PAZ, M.G.T. Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Temas em Psicologia*, n.3, p.73-90, 1995.
- REDMAN, T.; SNAPE, E.; MCELWEE. Appraising employee performance. A vital organizational activity? *Education Training*, v.35, n.2, p.3-10, 1993.
- VIEGAS, W. Controle administrativo e controle social: analogias, contrastes e paralogismos. *Cadernos de Administração*, ano 2, n.6, p.49-60, out./dez. 1996.
- WATANABE, S. O modelo japonês: sua evolução e transferibilidade. *Revista de Administração*, v.31, n.3, p.5-18, jul./set. 1996.