

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ANÁLISE CRÍTICA

* Alexandre Shigunov Neto

RESUMO

O presente trabalho teve como principal objetivo realizar uma análise sobre o sistema tradicional e as novas propostas de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações e sempre esteve, de alguma forma, refletindo as transformações sociais. Assim, este trabalho segmentou em três fases históricas o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho, conforme sua evolução: sistema tradicional; sistema contemporâneo e propostas futuras. As mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo em grande velocidade, acarretam grandes transformações organizacionais, no mercado e na crescente competitividade. Neste sentido, as organizações necessitam descobrir e desenvolver procedimentos e maneiras que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos organizacionais e minimizar os equívocos e disfunções dos tradicionais métodos de avaliação. As novas propostas de avaliação de desempenho buscam, desta forma, incorporar conceitos modernos de gestão de recursos humanos, liderança, qualidade, valorização e crescimento do ser humano e sistemas adequados de recompensa, o que, destarte, vem exigindo maior responsabilidade e preparo dos quadros avaliadores.

Unitermos: desempenho, funcionário, transformações.

Key-words: performace, employee, transformations.

ABSTRACT:

The main goal of the present work was to carry out an analysis of the traditional system and the new proposals of performance evaluation. The performance evaluation has followed the evolution of the organizations and has always reflected social transformations. This work segmented the development of the performance evaluation process in three historical phases, according to its evolution: traditional system; contemporary system and future proposals.

The social, cultural, political, economic, and technological changes that are taking place in a quick manner cause significant organizational transformations in the market and in the growing competitiveness. In that sense the organizations need to discover and develop procedures and ways that involve and commit their employees with the organizational goals, and need also to minimize the equivocation and malfunction of the traditional evaluation methods. The new proposals of performance evaluation attempt to incorporate new concepts of personnel management, leadership, quality, valorization and growth of the human being, and adequate rewarding systems, which have, thus, been demanding higher levels of responsibility and preparation on the evaluators.

* Administrador graduado pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Estudante do Curso de Especialização em Economia Empresarial da Universidade Estadual de Londrina - UEL (em convênio com IEL e a FIEP).

Funcionário da Coordenadoria de Pesquisa e Pós-graduação - UEL.

Considerações iniciais

A avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho.

O presente trabalho teve como objetivo geral realizar uma análise crítica do sistema tradicional de avaliação de desempenho e das novas propostas. Além desse objetivo principal, o trabalho teve como objetivos específicos os seguintes: 1) analisar as propostas tradicionais e contemporâneas de avaliação de desempenho; 2) analisar as novas e futuras tendências nos sistemas de avaliação de desempenho; 3) analisar as posturas necessárias que os administradores, como avaliadores, devem ter diante das mudanças organizacionais e ambientais.

Para alcançar os objetivos inicialmente propostos dividimos o trabalho em quatro partes e a conclusão, assim ordenados: 1) sistema tradicional: virtudes, problemas e disfunções. O objeto de estudo desse capítulo é o sistema tradicional de avaliação de desempenho, que vem sendo utilizado há vários séculos pela sociedade e pelas organizações, analisando suas disfunções, problemas e virtudes; 2) as mudanças e as novas propostas de avaliação de desempenho. As transformações que ocorrem em todos os níveis também afetam as organizações e os sistemas de avaliação de desempenho. Pretende-se analisar as principais transformações que influenciam e requerem novas tendências das organizações. Adicionalmente, será realizada uma análise das novas propostas de avaliação de desempenho que começam a surgir e exigem dos profissionais que atuam nas organizações uma nova postura.

Sistema tradicional: virtudes, problemas e disfunções

A avaliação de desempenho acompanhou a evolução das organizações que sempre estiveram de alguma forma refletindo as transformações sociais. Assim, pode-se definir três fases do processo de avaliação de desempenho, conforme sua evolução:

- Sistema tradicional;
- Sistema contemporâneo;
- Propostas futuras.

O objeto de estudo deste capítulo será o sistema tradicional de avaliação de desempenho, objetivando-se realizar uma análise crítica sobre as virtudes, as disfunções e os problemas conseqüentes do sistema tradicional de avaliação de desempenho, utilizado pelas organizações.

"A avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção, oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo" (AQUINO, 1980, p. 199).

O sistema tradicional de avaliação de desempenho, sendo o instrumento mais utilizado pelas organizações, atualmente, para avaliarem seus funcionários, pode ser classificado como uma técnica de controle e supervisão do trabalho executado pelos funcionários.

A primeira posição é aquela voltada para o passado histórico do empregado na organização, caracterizada pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo por este passado histórico (desempenho). Isto é, uma vez diagnosticada a sua atuação ou desempenho no trabalho, receberá um "prêmio" que se traduzirá em um possível aumento salarial por mérito ou um elogio registrado na sua ficha funcional. Ou então, será "punido" pela privação do aumento e, o que é mais grave, "rotulado" como um empregado deficiente.

Como conseqüência, estes 2 resultados condicionarão, profundamente, a construção da história futura do empregado na organização. Caso o empregado tenha sido bem-sucedido na sua avaliação, usufruirá para sempre desta condição, mesmo que seu desempenho real, no futuro, não corresponda mais aquele diagnosticado. Para o empregado malsucedido na avaliação, o melhor seria mudar de emprego, pois seu futuro estará seriamente comprometido pelo julgamento desfavorável que recebeu.

Dentro desta sistemática, a organização e suas chefias não assumem qualquer responsabilidade no processo. Cabe apenas ao empregado arcar, sozinho, com as conseqüências (LUCENA, 1977, p. 3-4).

O sistema de avaliação de desempenho implantado e utilizado, definirá o estilo gerencial e a cultura organizacional subjacente à organização.

Como qualquer processo, o sistema tradicional¹, por ter sido formulado e adotado por várias décadas, sem ter sido revisto e ajustado às transformações ocorridas nesse período, foi, e ainda continua sendo, alvo de inúmeras críticas de estudiosos e pesquisadores da área. Entretanto, é preciso sempre analisar criteriosamente essas críticas para verificar se têm validade científica e se estão embasadas teoricamente.

As propostas tradicionais de avaliação de desempenho, na maioria dos casos, são utilizadas como instrumento punitivo ou de promoção dos funcionários em relação aos resultados esperados pela organização. Isto ocorre porque, em muitos casos, elas não possuem propostas adequadas de avaliação, técnicas e pessoal qualificado para realizar a análise, sendo o desempenho dos servidores, apenas avaliado pelos superiores. Tornando-se uma avaliação subjetiva e dependente da postura profissional do avaliador; em muitos casos, o avaliador utiliza-se do poder como um instrumento punitivo. Mas, aos poucos, a avaliação de desempenho começa a ser encarada como um instrumento auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, bem como no desenvolvimento organizacional.

¹ Que vigorou e ainda vigora na maior parte das organizações contemporâneas, como o único instrumento de avaliação dos funcionários, utilizado com o objetivo de quantificar e controlar o desempenho e comportamento individual dos funcionários.

Segundo MILANI (1988), os sistemas de avaliação de desempenho são utilizados com múltiplos objetivos, gerando inúmeros problemas e conflitos entre os mesmos. Problemático e conflituoso, pois os objetivos individualmente precisam de estratégias e dados específicos para cumprirem suas funções.

O principal objetivo do sistema tradicional é o de realizar uma análise do desempenho individual dos membros da organização; esta análise leva em conta apenas o trabalho realizado de forma objetiva.

"A avaliação deve criar um quadro exato do desempenho de cargo de um indivíduo. Para a realização desta meta, os sistemas de avaliação devem ser relacionados ao cargo, ser práticos, ter padrões e usar medidas confiáveis. Relacionado ao cargo, significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo. Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e, provavelmente, não confiável. Sem validade e confiabilidade, o sistema pode discriminar. Mesmo quando não ocorre discriminação, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo. (...) A avaliação de desempenho exige padrões de desempenho. Estes são os marcos comparativos para mensuração. Para serem efetivos, devem relacionar-se aos resultados desejados de cada cargo. Não podem ser estabelecidos arbitrariamente. Coleta-se conhecimentos destes padrões através da análise de cargo" (WERTHER, 1983, p. 272).

Sendo a avaliação de desempenho uma técnica, para atingir seus objetivos faz uso de inúmeros métodos e instrumentos. A definição e escolha dos mesmos ocorre em função das necessidades da organização e dos objetivos propostos.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, utilizados pelas organizações, são classificados de diferentes maneiras pelos pesquisadores, conforme sua conceituação e visão.

WERTHER (1983) analisa as abordagens de avaliação de desempenho orientadas para o passado e classifica-as em: 1) escala de classificação - é o método que utiliza um formulário que solicita que o classificador proporcione um avaliação subjetiva do desempenho do funcionário, através de uma escala de valores que vai do nível mais baixo ao mais alto; 2) lista de verificação - é o método de avaliação em que o avaliador escolhe frases ou palavras que expressem o desempenho, o comportamento e as características do funcionário; 3) método da escolha forçada - é aquele onde a avaliação define declarações sobre o funcionário e que devem ser escolhidas pelos avaliadores; 4) método do incidente crítico - consiste em o avaliador registrar as declarações que descrevam o comportamento do empregado, tanto aqueles definidos como bons quanto os ruins, fazendo uma breve descrição do comportamento no período avaliado; 5) escalas de classificação de base comportamental (BARS) - classificam o comportamento dos funcionários em relação ao cargo que ocupam, através de uma escala de medida; 6) método de revisão de campo - consiste na revisão, por parte de um especialista, da avaliação realizada pelo chefe; 7) testes e observações de

desempenho - é o método em que é realizado um teste com o funcionário para verificar seus conhecimentos e aptidões; 8) métodos de avaliação grupal - são técnicas utilizadas para avaliar o desempenho individual e grupal, conforme padrões adotados. Existem inúmeras técnicas: método de categorização, distribuições forçadas, método de alocação de pontos, comparações emparelhadas, etc.

LUCENA (1977) coloca que a avaliação de desempenho é utilizada como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos e a classifica em três métodos: 1) escolha forçada - consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas em relação às tarefas executadas pelos mesmos; 2) pesquisa de campo - é o método que avalia o desempenho utilizando-se de entrevista com o chefe; 3) método das escalas gráficas - avaliam o desempenho através de uma seqüência de fatores ou qualidades dos indivíduos, conforme a graduação estabelecida. Para os gerentes, existem três métodos que podem ser utilizados: 1) plano analítico de metas; 2) planejamento do trabalho; 3) método da escala gráfica.

CHIAVENATO (1981) analisa a avaliação de desempenho como sendo uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento e classifica os seguintes métodos: 1) método da escala gráfica - que se utiliza de um formulário que representa os fatores de avaliação e os graus de avaliação. Existem vários processos de classificação: escalas gráficas contínuas, escalas gráficas semidescontínuas e escalas gráficas descontínuas; 2) método da escolha forçada - avalia o desempenho dos funcionários por frases descritivas que representam o desempenho dos indivíduos; 3) método de pesquisa de campo - é um método que compreende entrevistas com o superior imediato; 4) método dos incidentes críticos - tem como princípio que no comportamento humano existem características fundamentais que influenciam o desempenho dos funcionários; 5) método de comparação aos pares - é uma técnica que compara o desempenho de 2 funcionários, classificando um como bom e outro como ruim; 6) método de superposição dos perfis - é aquele em que são traçados três perfis do funcionário avaliado, segundo sua auto-avaliação, a avaliação de seus colegas de trabalho e a de seu chefe; por fim, é traçado o perfil ideal do funcionário; 7) método do ordenamento - consiste em ordenar os funcionários segundo a classificação atribuída a eles; 8) método de frases descritivas - é o método em que o avaliador escolhe a frase que melhor caracterize o desempenho dos funcionários, sem haver obrigatoriedade na escolha realizada; 9) método do consenso comum - é aquele em que os funcionários são avaliados pelos supervisores do mesmo nível; 10) método da auto-avaliação - é aquele em que a análise do desempenho é realizada pelo próprio funcionário; 11) método da avaliação por resultados - é aquele em que são fixados objetivos no início de cada período a ser analisado e no final são realizadas comparações entre o desempenho esperado e o atingido.

BERGAMINI (1981) classifica os métodos de avaliação de desempenho em dois grupos. O primeiro, o da avaliação direta ou absoluta, consiste nos métodos que fornecem uma quantidade maior de informações sobre o funcionário. Divide em: 1) os relatórios verbais - correspondem a uma breve descrição, por parte do chefe, do desempenho dos funcionários; 2) os relatórios escritos - são idênticos aos relatórios verbais, no entanto, a única diferença é que devem ser realizados por escrito; 3) a composição de gráficos analíticos - é um método que apresenta uma lista de

características suficientemente definidas e graduadas; 4) os padrões descritivos - constituem o método que se utiliza de uma ficha de avaliação que inclui os prognosticadores direta ou imediatamente responsáveis pelo bom ou mau desempenho do funcionário; 5) lista de verificação - é constituída por uma série de frases, onde são enumerados comportamentos característicos do funcionário, sendo que o avaliador deverá escolher aquelas frases que melhor descrevam o desempenho do avaliado.

O segundo define-se como avaliação relativa ou por comparação, em que a ênfase desloca-se do indivíduo para a eficiência do grupo de trabalho, dividindo-se em: 1) sistema de classificação - é o método em que os funcionários são classificados em ordem de eficiência, do melhor ao pior; 2) comparação binária ou por pares - é o método que analisa comparativamente o desempenho dos indivíduos do mesmo grupo; 3) sistema de avaliação forçada - é o método em que os funcionários são distribuídos e classificados em grupos com determinadas características.

BÖHMERWALD (1996) relacionou, de acordo com depoimentos de profissionais da área de Recursos Humanos, as principais causas que contribuem para o mau funcionamento da avaliação do desempenho: 1) comprometimento da alta administração - na maioria dos casos não há comprometimento e envolvimento da alta administração com o sistema de avaliação de desempenho implantado e utilizado; 2) objetivos da avaliação de desempenho - na implantação dos sistemas de avaliação, as organizações não estabelecem objetivos ou então estabelecem inúmeros e inatingíveis objetivos; 3) utilização efetiva dos resultados - os dados e resultados da avaliação realizada, geralmente, não são fornecidos aos funcionários da organização; 4) chefe paternalista - o chefe, para manter um bom relacionamento com seus subordinados, não avalia rigorosamente seus desempenhos, razão dos resultados não refletirem a realidade; 5) o efeito do amanhã - com receio de poder vir a ser avaliado posteriormente por seus subordinados, o chefe os avalia muito bem; 6) efetiva participação - a baixa participação dos indivíduos dificulta e impossibilita a realização da análise do desempenho; 7) avaliação do potencial e da personalidade - os sistemas tradicionais tentavam avaliar a capacidade, o potencial e a personalidade, sem levar em conta os resultados; 8) avaliações subjetivas e injustas - geralmente os sistemas adotados não realizam a comparação entre o desempenho pretendido e estabelecido e o obtido; 9) falta de continuidade - qualquer tipo de acontecimento era motivo para suspender o sistema de avaliação de desempenho; 10) dificuldades de se estabelecerem metas - as organizações não definem metas a serem atingidas, apenas os objetivos, muitas vezes, não quantificáveis e inatingíveis.

Apesar de tantos problemas apontados, os métodos tradicionais de avaliação são ainda amplamente utilizados em função de um conjunto de vantagens e virtudes que contém, para uma ampla gama de usuários. Tais vantagens são, em resumo: 1) Custo baixo para sua elaboração e aplicação; 2) As informações necessárias para a realização da avaliação são obtidas facilmente; 3) Podem ser realizadas rapidamente; 4) São de fácil aplicação e elaboração; 5) Método simples.

De uma maneira geral, pode-se enumerar as principais desvantagens dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho utilizadas pelas organizações: 1) Subjetivos e incompletos. Subjetivo, pois a avaliação, em geral, é realizada apenas por uma única pessoa, normalmente, o chefe imediato, que analisa o desempenho do



funcionário conforme sua visão do mesmo; por exemplo, dependendo do avaliador, a avaliação do funcionário variará. Incompleto, porque os instrumentos e técnicas analisam isoladamente o desempenho conforme as atividades desenvolvidas pelos funcionários, não levando em conta as inúmeras variáveis encontradas no processo. Por serem incompletos os sistemas tradicionais deveriam, necessariamente, ser utilizados em conjunto para poderem fornecer informações mais completas e precisas; 2) São realizados, geralmente, pelo chefe imediato. Por estarem, supostamente, envolvidos e comprometidos com o processo e sua análise, os métodos tradicionais sofreram, com relativa frequência, distorções e influências de percepções pessoais. Por exemplo, a avaliação realizada pelo chefe poderá ser influenciada pelo seu relacionamento com seus subordinados. Caso tenha um bom relacionamento com o funcionário, sua avaliação tenderá a ser positiva; caso contrário sua avaliação será negativa; 3) Os sistemas tradicionais não levam em conta variáveis psicológicas e comportamentais dos funcionários avaliados. Existem inúmeras variáveis que podem influenciar o comportamento e o desempenho dos funcionários no exercício de suas funções. Por exemplo, os funcionários possuem necessidades e desejos próprios que, quando não realizados, podem gerar comportamentos negativos (não desejados) que influenciarão o desempenho individual; 4) Os itens do método de avaliação são escolhidos aleatoriamente ou por interesses engajados. Os sistemas tradicionais utilizados levam em conta apenas algumas variáveis que são escolhidas pelo avaliador, muitas vezes segundo seus interesses pessoais e imediatos. Por exemplo, na composição de gráficos analíticos, são utilizados padrões de desempenho caracterizados como: método e organização, qualidade do trabalho, conhecimento do serviço, equilíbrio emocional, apresentação pessoal, sociabilidade, iniciativa e discrição; 5) Não levam em conta as condições do ambiente de trabalho. Na execução das suas funções, o funcionário será influenciado por variáveis ambientais do trabalho, tais como as condições físicas, equipamentos, materiais de consumo e espaço físico. Essas variáveis terão influência sobre o comportamento e desempenho dos funcionários; por exemplo, um espaço físico pequeno para o exercício de suas funções, a falta de materiais de consumo, ou então, a falta de equipamentos em bom estado de uso, poderão afetar negativamente o desempenho dos funcionários da organização; 6) Podem gerar conflitos e discórdia. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, na maior parte das vezes, são causadores de conflitos e discórdia entre os membros organizacionais. Tais fatores poderão surgir em função dos métodos serem subjetivos e dependerem exclusivamente da visão e perspectiva do avaliador; 7) São utilizados, na quase totalidade dos casos, da mesma forma para todos os cargos e funções da organização. Há uma padronização dos métodos para serem utilizados em todos os cargos; não levam em conta as especificidades dos diferentes cargos existentes; 8) Os métodos são comparativos e discriminativos. Os métodos tradicionais utilizam-se de comparações entre os desempenhos e comportamentos dos funcionários; no entanto, essas comparações não são utilizadas para cargos idênticos e sim para todos, sem exceção. Discriminativo porque a avaliação é utilizada como um instrumento de punição ou de premiação para o desempenho do funcionário. Se o funcionário obtiver um desempenho favorável será premiado e terá uma boa imagem dentro da organização, caso contrário, será punido e será criada uma imagem negativa sobre ele; 9) Analisa acontecimentos,

comportamentos e desempenhos passados. O diagnóstico é realizado e somente após algum tempo é que os dados e informações são analisados, podendo ocorrer distorções e alterações sobre os dados diagnosticados, ou seja, a análise está sujeita a alterações.

"Os sistemas de avaliação de desempenho que precederam a APO tinham uma falha em comum (e ainda a têm, porque se evidenciam muito mais do que o sistema orientado para resultados): proporcionavam informação que era útil à administração, ao mesmo tempo em que pouco ofereciam ao empregado para melhoria e correção de seu desempenho. Chega a ser duvidoso se estes sistemas eram realmente úteis à administração para tomar decisões a respeito de aumentos de ordenados, ou para identificar o pessoal a ser promovido ou demitido (...).

A deficiência comum à maioria dos sistemas de avaliação da antiga linha era que eles procuravam descrever não o desempenho do indivíduo, mas o próprio indivíduo, principalmente em termos tão gerais que não tinham sentido" (GIEGOLD, 1980, p.53).

MILANI (1988) afirma que as técnicas atualmente utilizadas para avaliação de desempenho dos funcionários das organizações apresentam problemas de ordem funcional, tais como: falta de precisão, confiabilidade, validade de conteúdo e aplicabilidade. Tais problemas inviabilizam a eficiência e a obtenção dos resultados esperados dos métodos utilizados e requerem o desenvolvimento de novas abordagens para avaliação de desempenho.

Como conseqüências das desvantagens apresentadas, os sistemas tradicionais apresentam alguns problemas de ordem estrutural e operacional, que afetam proporcionalmente o desempenho organizacional: 1) Podem gerar insatisfação e desmotivação nos funcionários; 2) O desempenho organizacional pode ser influenciado negativamente, ficando abaixo do esperado; 3) O ambiente de trabalho pode se tornar instável; 4) Podem surgir conflitos entre os funcionários da organização.

"Parece que nenhuma técnica para avaliação de desempenho é válida para todas as aplicações. Existem algumas técnicas que contêm dados válidos para atingir certos critérios e outras técnicas úteis para atingir outros objetivos. A maioria dos objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho requer dados precisos e confiáveis sobre o desempenho atual em termos de realizações, performances esperadas e atingidas e comportamentos necessários para atingir os objetivos de uma dada tarefa. Confiabilidade e precisão são mais fáceis de serem atingidas através de eventos observáveis e mensuráveis quando pequena ou nenhuma inferência é permitida" (MILANI, 1988, p. 53-54).

Cabe ressaltar que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho são utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários em determinado período de tempo, ou seja, a análise dos dados coletados é realizada sobre informações passadas,

que já ocorreram, há algum tempo. Assim, é preciso ter cuidado com a análise e com a utilização dos resultados, pois, assim como as organizações, os indivíduos e seus comportamentos e desempenhos sofrem transformações e alterações em curto período de tempo. Portanto, as informações coletadas devem servir somente como parâmetros de análise e não como registros absolutos e definitivos sobre o desempenho dos funcionários.

As mudanças e as novas propostas de avaliação de desempenho

Os sistemas de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Obviamente, este processo toma formas variadas de acordo com a finalidade e os objetivos dos avaliadores.

Nas organizações, é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro delas próprias. Pode determinar o sucesso ou fracasso pessoal, profissional e organizacional. A razão de ser objeto de estudo e pesquisa, cada vez mais no âmbito das empresas e da academia, mostra que, sem a avaliação de desempenho adequada, não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

As mudanças em nossa sociedade ocorrem com uma grande velocidade, principalmente na área da Administração, que por ser uma ciência nova, seus conhecimentos sofrem mais transformações e alterações. Assim, essa área de conhecimento transmite aos seus integrantes (pesquisadores e profissionais) a impressão de estarem constantemente obsoletos.

Nas últimas décadas o ser humano provocou e observou inúmeras transformações, de ordem social, econômica, política e cultural. As conseqüências de suas atitudes e seus comportamentos propiciaram, tanto benefícios como resultados negativos.

Ao longo dos últimos anos verificamos um processo acelerado de transformações (tecnológicas, culturais, organizacionais, sociais e econômicas), exigindo mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros. As empresas necessitam descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos organizacionais.

As transformações econômicas, a abertura da economia brasileira ao capital estrangeiro, a formação de blocos econômicos e a estabilização da economia brasileira com o Plano Real causaram inúmeros problemas e conseqüências para as organizações e seus administradores.

As transformações em nível social e cultural, como por exemplo, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, a melhoria no nível de escolarização da população e o amplo acesso à informação, geraram novas expectativas e relações dos indivíduos com o trabalho.

As transformações tecnológicas rápidas, como o surgimento de teorias administrativas - por exemplo, a **qualidade**. A qualidade como um modelo administrativo atualmente usado pelas organizações deve ser estudada e analisada, pois exerce influência sobre o desempenho organizacional.

As transformações de ordem organizacional são sentidas em diversos níveis, tanto em nível estrutural como operacional. Em nível estrutural as organizações precisam tornar-se mais flexíveis e ágeis para poderem atuar no mercado competitivo. A avaliação de desempenho recebe influência de variáveis externas que atuam sobre as organizações. Essas variáveis podem ser classificadas de diversas formas, por exemplo, os clientes, os fornecedores, o Governo, os concorrentes e demais organizações.

Para FLANNERY (1997), apesar de cada setor e organização estarem passando por mudanças específicas, existem pelo menos seis mudanças comuns a todas as organizações: tecnologia em rápida expansão; concorrência global crescente e acirrada; demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais; maiores expectativas dos clientes; ciclos cada vez mais curtos e mudanças nos requisitos pessoais.

O pensamento administrativo entra em uma nova fase de sua existência, onde conceitos de qualidade, valorização do ser humano, readministração, liderança e estratégias de remuneração começam a ganhar importância no meio empresarial e organizacional.

As propostas progressistas utilizam variáveis novas e outras não tão novas, mas que eram analisadas superficialmente como: a qualidade de vida dos funcionários, os aspectos psicológicos envolvidos no processo organizacional, as relações intergrupais, as necessidades dos funcionários, entre outras. É importante lembrar que a preocupação com os recursos humanos das organizações acentua-se apenas pela impossibilidade das instituições, atualmente, atingirem plenamente seus objetivos sem que haja o envolvimento e comprometimento de seus funcionários.

"Para gerenciar o crescimento do ser humano nas empresas, estamos apresentando e propondo a adoção de um modelo, que denominamos de Tríade para o Gerenciamento, que agrega todos os sistemas de RH em três segmentos: descobrir a capacidade; utilizar e desenvolver a capacidade e avaliar e retribuir o desempenho. (...)

Retornando à Tríade para o Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano, existe uma contínua interrelação entre os seus elementos, e o desejável seria a existência de uma dinâmica crescente entre eles, de tal forma que o aumento da capacidade implique na sua maior e melhor utilização, que por sua vez permita a melhor avaliação e maior retribuição do desempenho" (BÖHMERWALD, 1996, p.9).

Alguns conceitos muito difundidos e divulgados atualmente são novos, como a readministração e estratégias de remuneração, enquanto que outros, como a liderança, a qualidade e a valorização do ser humano, apenas ganharam uma nova roupagem.

A tendência humana em buscar os conceitos formulados no passado não é nova, e também não é exclusividade da Administração. Em todas as áreas de conhecimento e ciências verifica-se essa procura incessante e incansável de desvendar o desconhecido com o auxílio de conceitos formulados no passado por grandes cientistas e pesquisadores.

Com as mudanças organizacionais verificadas atualmente começam a surgir propostas alternativas e a qualidade é tida como um instrumento auxiliar para os administradores tornarem as organizações eficientes e competitivas, levando em conta as necessidades dos seus funcionários.

A qualidade foi inicialmente concebida como um conceito, essencialmente, tecnicista e embasado nos princípios de racionalidade do trabalho, zero defeitos, fim do retrabalho e satisfação do cliente. Entretanto, a qualidade entra em uma nova fase de sua evolução, a de também valorizar e dar ênfase a princípios humanísticos, tais como: qualidade de vida no trabalho, treinamento e desenvolvimento de pessoal e satisfação e bem-estar dos funcionários.

Essa preocupação com os recursos humanos da organização pode ser visualizada também no Plano² Nacional de Qualidade (PNQ) que, ao definir seus critérios para certificação das organizações, relaciona vários quesitos ligados às áreas de recursos humanos, mais especificamente, de desempenho humano, sendo que a participação proporcional da importância da avaliação do fator humano vem aumentando a cada nova edição dos quesitos de avaliação do referido Prêmio. Neste sentido, a avaliação de desempenho representa uma variável administrativa de central e cada vez mais imprescindível importância, como instrumento de gestão eficaz das organizações, justificando a multiplicação de estudos na área.

A valorização do ser humano é uma tendência que volta a ser discutida e empregada no pensamento administrativo. Essa tendência humanística está embasada em princípios que se preocupam e consideram aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos.

VROOM (1997) afirma que conquistar a satisfação dos funcionários através da concessão de recompensas não é tão fácil quanto parece, pois depende de vários fatores: 1) a satisfação do indivíduo com as recompensas está relacionada à expectativa e à quantia recebida; 2) a satisfação do funcionário depende da comparação com outros funcionários que ocupam cargos idênticos; 3) os funcionários não conseguem compreender a recompensa recebida pelos colegas de trabalho, gerando insatisfação; 4) a satisfação, normalmente, resulta de um conjunto de recompensas.

O homem é um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, pois influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários da organização. Essa valorização justifica-se pela compreensão, por parte dos administradores, de que as pessoas são o maior e mais

² O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) é uma premiação que ocorre anualmente, premiando organizações brasileiras que se destacaram na gestão da qualidade. O PNQ adota desde sua criação os critérios do Prêmio Americano, Malcom Baldrige National Quality Award. A metodologia utilizada baseia-se, essencialmente, em categorizar 7 variáveis organizacionais e atribuir uma pontuação máxima a elas: 1) liderança (90 pontos); 2) informação e análise (75 pontos); 3) planejamento estratégico (55 pontos); 4) desenvolvimento e gestão de recursos humanos (140 pontos); 5) gestão de processos (140 pontos); 6) resultados do negócio (250 pontos); 7) focalização no cliente e sua satisfação (250 pontos).

importante recurso disponível da organização. Somente com a cooperação e contribuição de todos os membros organizacionais é que será possível, numa época de grandes transformações e exigências, atingir os objetivos propostos e alcançar índices cada vez maiores de satisfação, tanto dos membros como dos clientes. É preciso compreender que o funcionário, para produzir o desempenho esperado e ter uma evolução profissional e, conseqüentemente, em seu desempenho, precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização.

O papel do funcionário nessas novas propostas de avaliação de desempenho tem um mudança radical em comparação com o sistema tradicional, passando da função passiva e de mero espectador do processo para assumir mais responsabilidades e a função de agente ativo. De acordo com VROOM (1997), a abordagem de avaliação de desempenho adotada pela organização deve atribuir ao funcionário maior responsabilidade na definição de metas, pois assim, evitaria as principais desvantagens dos sistemas tradicionais e estimularia o desenvolvimento dos recursos humanos. Adicionalmente, a motivação e o desenvolvimento dos subordinados geram custos que podem facilmente se tornar recuperáveis com os benefícios alcançados.

O investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo torna-se fator primordial para o desenvolvimento organizacional. Somente assim, a organização poderá conquistar e manter, por longo prazo, seu espaço no competitivo mercado. Faz-se necessário compreender que o investimento nos recursos humanos e ambiente organizacional são insignificantes em relação ao retorno que poderá ser conseguido, ou seja, não se pode entender o gasto com os funcionários como um custo e sim como um investimento altamente lucrativo.

As organizações contemporâneas, com visão de futuro, compreenderam o papel fundamental dos recursos humanos no desenvolvimento organizacional e começaram a procurar adotar estratégias voltadas à valorização de seus funcionários e a gratificá-los pelo desempenho. Desse modo, a implantação e adoção de uma política de recursos humanos, coerente e preocupada em proporcionar condições de desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, que direcione e organize as propostas de gestão dos recursos humanos da organização, é fator condicionante para atingir seus objetivos.

Em síntese, as novas propostas tendem para abordagens humanísticas, levando em consideração o homem e seus fatores psicológicos. Mesmo as novas propostas de avaliação de desempenho possuem problemas e disfunções que devem ser levados em consideração pela organização e seus administradores. Provavelmente, a melhor solução para minimizar tais disfunções e problemas seja a adoção de dois ou mais instrumentos, que devem estar em consonância com os objetivos organizacionais.

Considerações finais

A avaliação de desempenho, enquanto técnica de diagnóstico e análise do desempenho individual e grupal dos membros da organização, deve ter como objetivo geral e principal promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, bem como uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional.

A avaliação de desempenho acompanhou a evolução do pensamento administrativo e apropriou-se dos princípios adotados pelas abordagens administrativas para atingir seus objetivos previamente propostos. O foco de abordagem de um processo de avaliação de desempenho é a relação existente entre a contribuição X a retribuição. O que se verifica é que, dependendo da época e do sistema de avaliação utilizado, a relação sofrerá alterações.

No sistema tradicional, a variável principal é a contribuição que o funcionário pode proporcionar, sendo a retribuição o "mínimo" socialmente estabelecido para que o funcionário sobreviva enquanto trabalha e seja capaz de gerar um substituto quando findar tal capacidade de trabalho, como tem sido o modelo vigente desde os primórdios do sistema capitalista de produção. Além disso, a retribuição do trabalho só se dava em termos monetários, como fica claro no conceito taylorista de "homem econômico", isto é, exclusivamente voltado para a remuneração direta e segundo os critérios de estrita racionalidade econômica de reprodução do capital. Já no sistema atual começa a haver uma preocupação em encontrar-se um equilíbrio, enquanto que as tendências futuras tendem a buscar uma harmonia perfeita entre as variáveis envolvidas no processo e que possam influenciar o comportamento e desempenho do funcionário.

Com as transformações econômicas, sociais, culturais, políticas e tecnológicas, também as organizações estão mudando com grande velocidade. Essas mudanças tiveram como consequência para as organizações uma maior competitividade e um aumento das exigências dos consumidores. Essas transformações também exigiram e exigem das organizações, mudanças de paradigmas e uma reflexão sobre os modelos³ e técnicas administrativas adotados. Dessa maneira, as organizações começam a se preocupar com os seus recursos humanos, preocupação essa voltada para o ambiente de trabalho adequado, segurança e higiene no trabalho e o crescimento pessoal e profissional do funcionário.

As organizações são hoje mais sensíveis às demandas dessa natureza, percebendo que só assim poderão motivar seus funcionários a atingirem os objetivos organizacionais.

Podemos, assim, intuir que a Administração, nos anos vindouros seguirá uma tendência humanística e exigirá dos profissionais que atuam nas organizações, novas posturas e também uma formação profissional sólida e coerente. O papel que caberá aos sistemas de avaliação de desempenho nessa nova fase da Administração é essencial para contribuir com o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos, sendo um instrumento auxiliar no desenvolvimento da organização e na satisfação daqueles que a ela pertencem.

³ Modelos administrativos com princípios tayloristas e essencialmente tecnicistas estão fadados ao fracasso numa época em que o homem é considerado o principal recurso e diferencial entre as organizações, sendo o desempenho organizacional, quase que exclusivamente, dependente do comportamento e desempenho dos funcionários.

REFEÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos: uma Introdução**. São Paulo, Atlas, 1980.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 1986.
- BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte, UFMG, Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1993.
- FLANNERY, T. P. **Pessoas, Desempenho e Salários: as Mudanças na Forma de Remuneração nas Empresas**. São Paulo, Futura, 1997.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (PNQ). **Crêterios de Excelênciã: o Estado da Arte da Gestãõ da Qualidade Total**. São Paulo, 1995.
- GIEGOLD, W. C. **Administração por Objetivos: uma Abordagem de Instrução Programada**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho: Métodos e Acompanhamento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MILANI, I. Sistemas de Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura. **Revista de Administração**, Editora da USP, vol. 23 (3), jul/set/1988, p. 45-57.
- VROOM, V. H. **Gestão de Pessoas, não de Pessoal**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- WERTHER, W. B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.