

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

**ESCOLA DE GOVERNO Professor Paulo Neves de Carvalho**

**V PROAP**

**MARIA CRISTINA DE MELO FRANCO**

**Avaliação de desempenho e sua relação com os processos de**

**Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso na EMBRAPA**

**Belo Horizonte**

**2009**

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

**ESCOLA DE GOVERNO Professor Paulo Neves de Carvalho**

**V PROAP**

**MARIA CRISTINA DE MELO FRANCO**

**Avaliação de desempenho e sua relação com os processos de**

**Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso na EMBRAPA**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Especialização em Gestão Pública - V  
PROAP, Turma B, da Escola de Governo da  
Fundação João Pinheiro.**

**Orientadora: Prof. Esther Leopoldo Lage**

**Belo Horizonte**

**2009**

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Avaliação Complementar
CNPMS	Centro Nacional de Pesquisa do Milho e Sorgo
EAF	Escore Final de Avaliação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
NIA	Dimensão de Impacto
NOR	Nível de Obtenção de Resultado
PARTI	Plano de Trabalho Individual
SAAD	Modelo de Gestão de Desempenho Profissional da Embrapa
SADA	Avaliação de Desenvolvimento e Acompanhamento
SISPREM	Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado da Embrapa
SISREC	Sistema de Recompensa – Promoção
SNPA	Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01	Organograma da Embrapa	30
FIGURA 02	Organograma do CNPMS	31
QUADRO 01	Percepção dos entrevistados sobre o modelo de avaliação de desempenho	44

## RESUMO

Esta pesquisa buscou analisar as características do modelo de avaliação de desempenho utilizado em uma empresa pública de pesquisa e a sua relação com os processos de Carreira, Remuneração, Desenvolvimento e Desligamento. Para tanto, adotou-se abordagem qualitativa, sendo a pesquisa caracterizada como descritiva quanto aos fins e estudo de caso quanto aos meios. Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados documentos internos, bem como entrevistas com a Coordenadora da Avaliação de Desempenho da Embrapa, o gestor de RH de uma unidade da empresa e empregados. Os resultados encontrados revelaram que os empregados entrevistados consideram o sistema como uma mera formalidade de promoção funcional. Já para a Coordenadora Geral, o resultado da avaliação de desempenho aplicada fornece informações gerenciais que auxiliam na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão de pessoas. Carreira. Remuneração. Desenvolvimento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1 Histórico da Evolução da área de pessoas	10
2.2 Gestão de Pública x Gestão de Pessoas	12
2.3 Avaliação de Desempenho	14
2.3.1 <i>Características e Importância da Avaliação de Desempenho</i>	17
2.3.2 <i>Modelos de Avaliação de Desempenho</i>	20
2.4 Processos de Gestão de Pessoas: Carreira, Remuneração, Desenvolvimento e Desligamento	23
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>26</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>29</b>
<b>5 ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>32</b>
5.1 Histórico do Desenvolvimento do Modelo	32
5.2 Caracterização do processo de Avaliação de Desempenho da Embrapa	35
5.3 Percepção dos entrevistados sobre o processo	37
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desafio atual das organizações num contexto globalizado é a potencialização dos talentos humanos. É necessário que o processo de desenvolvimento humano seja constante visando seu aperfeiçoamento, integração e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Esta atenção especial concedida ao capital humano reforça a necessidade de ferramentas capazes de mensurar o seu valor para a organização, assim como de meios para maximizar as suas competências. Neste sentido, a Avaliação de Desempenho vem ganhando caráter estratégico na gestão contemporânea.

Com o desenvolvimento da teoria administrativa, a avaliação de desempenho evoluiu das metodologias de controle dos tempos e movimentos, para processos que consideram o empregado e o seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade dos administradores de contar com um instrumento gerencial para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinados comportamentos, ou seja, a adotar a conduta diária mais adequada aos interesses organizacionais, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Atualmente, a avaliação de desempenho deve estar alinhada com o planejamento estratégico organizacional, sendo um instrumento que forneça subsídios aos demais processos de gestão de pessoas, de forma a facilitar o alinhamento entre as competências individuais, as competências das equipes e as organizacionais.

A importância da avaliação de desempenho também é ressaltada por pesquisas que têm demonstrado que empresas que fazem uso eficaz das melhores práticas de gestão de pessoas, incluindo a gestão do desempenho, encontram melhores resultados em termos econômico-financeiros, de produtividade e de qualidade dos produtos e serviços oferecidos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Apesar das diretrizes para a aplicação da avaliação de desempenho apontar para resultados, que se aplicados de forma correta, poderiam realmente promover o

desenvolvimento humano, é comum persistirem sistemas de avaliação estanques, sem o correspondente conjunto de ações para o aperfeiçoamento do desempenho.

É preciso ter em vista que a avaliação de desempenho deve trazer benefícios para todos os envolvidos, fornecendo informações técnicas e procedimentos facilitadores de planejamento para gestor e avaliados, vindo a oferecer condições propícias à identificação de pontos fortes e fracos, bem como de diretrizes para o aperfeiçoamento de desempenhos. A implantação de um sistema avaliativo somente se justifica se estiver intimamente interligado ao processo de gestão de pessoas da organização.

A perspectiva de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho nas organizações sempre foi um desafio para seus gestores. Para alcançar seus objetivos, as organizações têm avançado no desenvolvimento de sistemas mais completos e sofisticados no sentido de medir o desempenho humano, porém, o resultado nem sempre é aplicado de forma correta e coerente com os preceitos da teoria existente. Assim, à medida que as empresas evoluem, torna-se necessária a reestruturação de seus sistemas administrativos.

Neste sentido, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar o modelo de Avaliação de Desempenho da EMBRAPA e sua relação com os processos de gestão de pessoas.

A Embrapa, por ser uma empresa descentralizada com filiais em todo o território nacional necessita de um sistema de informações, planejamento e avaliação que atinja uniformemente todas as unidades e seus empregados. Para tanto, foi criado o Modelo de Gestão de Desempenho Profissional da Embrapa (SAAD-RH).

Como objetivos específicos, esta pesquisa pretende:

- Caracterizar o modelo de Avaliação de Desempenho da Embrapa, analisando seu objetivo, planejamento e processo;

- Verificar como o modelo de Avaliação de Desempenho se relaciona com os seguintes processos de Gestão de Pessoas: Carreira, Remuneração, Desenvolvimento, Desligamento.



- Verificar a percepção do gerente e dos empregados de uma unidade com relação aos pontos positivos e às limitações do modelo.

A partir de pesquisa teórica, de campo e documental, utilizou-se o seguinte caminho para o alcance dos objetivos do trabalho: no capítulo 2, buscou-se analisar a relação da gestão de pessoas no contexto da gestão pública e analisar conceitualmente a avaliação de desempenho, refletindo sobre suas características, importância e métodos, No capítulo 3 é apresentado o caminho metodológico percorrido pelo pesquisador. Foi realizado um estudo de caso, com entrevistas com a Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento da Embrapa e com o gestor e empregados de uma determinada unidade. Também foram usados dados secundários retirados de documentos internos da empresa. O capítulo 4 apresenta a organização foco da pesquisa. O capítulo 5 apresenta a análise qualitativa dos dados, que buscou relacionar os dados secundários, primários e a teoria. Procurou-se primeiramente, apresentar um histórico da evolução do processo de avaliação de desempenho na Embrapa. Em seguida, buscou-se caracterizar mais detalhadamente o modelo utilizado atualmente. Por fim, se analisou as perspectivas dos entrevistados sobre os pontos positivos e limitações do modelo, bem como sobre a sua relação com outros processos de gestão de pessoas. O capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho, identificando a sua contribuição para a teoria e para a prática da avaliação de desempenho nas empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico da evolução da área de pessoas**

A administração de pessoal antes dos anos 30 tinha como foco básico o recrutamento e a seleção de pessoas. Quando selecionado o candidato assinava um contrato de trabalho e a partir desse momento ingressava na empresa. A coordenação desse trabalho era feita por um encarregado de pessoal.

Dessa forma, considera-se que a década de 30 marca definitivamente o início sistematizado e regulado por documentos legais da administração de pessoal; ou sem outras palavras, passa a existir a verdadeira legislação trabalhista (ARAÚJO, 2006).

Com a assinatura do Decreto-lei nº 5.452 em 1º de maio de 1943 estabeleceu-se a consolidação das leis de trabalho. Esse decreto constituiu as normas que regulavam as relações individuais e coletivas de trabalho. Nesse período os departamentos de pessoa, através de seu chefe de pessoal cuidavam, basicamente, das rotinas trabalhistas que seguiam as determinações estabelecidas pela legislação trabalhista.

Os processos de admissão e demissão eram conduzidos pelos departamentos de pessoal e atendiam com competência as exigências para funcionamento da organização.

No final da década de 70 surgiu, principalmente, nos Estados Unidos um movimento renovador logo seguido pelos profissionais e educadores do Brasil. Além disso, se iniciou as manifestações operárias produzidas pelos metalúrgicos de São Paulo dando uma nova roupagem aos movimentos sindicais por todo o país.

Nessa época é criado em São Paulo um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos e logo no ano seguinte estes cursos passara a ser

oferecidos por todo o país, sendo que 90% dos estudantes eram oriundos da área de Direito e três anos depois esse mesmo curso passa a ser composto de 70 a 80 de alunos majoritariamente da área de administração e psicologia.

Com a incorporação de profissionais de administração para a área de pessoas, conseqüentemente, as gerências de Recursos Humanos passaram a ser ocupadas por profissionais que tinham assimilado técnicas da área da administração ganhando um novo perfil que contribuiu para o crescimento organizacional. Esse novo perfil fortaleceu as atividades de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. As rotinas trabalhistas e os processos de cunho legal ficaram em outro plano.

Até a primeira metade dos anos 90, o conhecido gerente de RH tinha suas ocupações voltadas para todo tipo de atividade inerente à sua área e sua presença era sempre necessária, já que não havia a figura de consultores, profissionais liberais e nenhum momento as terceirizações se faziam presentes.

Já a segunda metade dos anos 90 trazia a revolução da informação, competição, globalização de mercados e as várias possibilidades de estruturação organizacional.

Segundo Araújo (2006) é a partir do quase final do século passado que mais expressivamente surge a denominação que melhor viria caracterizar uma nova roupagem para Recursos Humanos, dando essa alternativa para equiparação de nossas organizações junto às organizações de outras sociedades, algumas consideradas de primeiríssimo mundo que era a Gestão de Pessoas.

Considerando um novo contexto de trabalho, o desafio para o profissional de RH é a necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas.

Dessa forma, em vez de se reduzir a um departamento ou área, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização. Figurativamente, então pode-se ilustrar a gestão de pessoas como um processo matricial. Assim, em um vetor encontram-se os profissionais especializados em práticas de gestão de pessoas, alimentando o

sistema organizacional com ferramentas e aconselhamento. No outro vetor, situam-se as pessoas envolvidas no dia-a-dia, nas atividades de supervisão e de coordenação de atividades operacionais (ROCHA-PINTO et al, 2003). No estágio atual a gestão de pessoas surge como solução para as demandas de excelência organizacional.

## **2.2 Gestão Pública x Gestão de Pessoas**

Vários países têm submetido seus sistemas de serviço público a mudanças e reformas que exigem aperfeiçoamento de práticas de gestão (ODELIUS; SANTOS, 2006). Esta onda de reformas começou a crescer no início dos anos 80. O objetivo dos governos era empreender esforços para modernizar e agilizar a administração pública (KETTTL, 2005).

Tanto países desenvolvidos como em desenvolvimento perceberam a necessidade urgente de reduzir o tamanho do Estado e de melhorar seu desempenho. A estrutura existente já não atendia às necessidades dos governos. De modo especial, foi a tradicional hierarquia burocrática, com seus procedimentos baseados em regras e rigidez que passou a ser vista como superada e inútil. Os cidadãos reclamavam da burocracia estatal autoritária que não funcionava, da inflexibilidade que ninguém conseguia alterar, dos programas e organizações que se superpunham e impossibilitavam a coordenação.

Bresser Pereira (1996) também ressalta que na década de 80, logo após a eclosão da crise de endividamento internacional, o tema que prendeu a atenção de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo foi o ajuste estrutural que compreendia o ajuste fiscal e reformas orientadas para o mercado. Nos anos 90, embora o ajuste estrutural continuasse figurando entre os principais objetivos, a ênfase deslocou-se para a reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa.

Segundo Bresser Pereira (1996) a antiga administração pública (burocrática) concentra-se no processo, em definir procedimentos para a contratação de pessoal, para a compra de bens e serviços, e em satisfazer as demandas dos

cidadãos. Já a administração pública moderna (gerencial) orienta-se para os resultados. Com a reforma administrativa o que se pretendia era ter um Estado com uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo contemporâneo.

No que diz respeito ao servidor público, a reforma buscava formar um novo perfil de trabalhador, caracterizado pela competitividade, efetividade, eficiência e habilidades comparáveis aos empregados do setor privado (ODELIUS; SANTOS, 2006).

Neste contexto, caracterizado pela necessidade de o Estado se tornar mais eficiente sem perder o foco em atender às necessidades dos cidadãos, cresce a importância da avaliação de desempenho do aparelho do Estado, conforme ressalta Kettl (2005), uma vez que, quando se criam incentivos à eficiência, devem-se criar também meios de avaliar diferentes alternativas. Deve-se procurar avaliar, por exemplo, se determinado programa funciona ou se há alternativas melhores. A resposta a essas questões fundamentais depende basicamente de que se possa aferir resultados e adotar o critério de avaliação para orientar as decisões de política pública. Os serviços ao consumidor, sobretudo, dependem de que se possa oferecer informação suficiente para que os cidadãos façam suas escolhas. Nesse ponto, a pedra fundamental de muitas reformas passa a ser a avaliação do desempenho A.D.

Odelius e Santos (2006) também ressaltam a importância da gestão do desempenho nos vários níveis da organização, institucional, de equipes e individual, para os processos de modernização da administração pública. A aplicação de métodos de avaliação vinculados ao pagamento está inserida num conjunto de práticas de gestão que buscam promover no serviço público uma mudança estrutural que o torne mais efetivo e *accountable*<sup>1</sup>.

Um dos instrumentos de gestão que contribuem para que a administração pública possa enfrentar problemas estruturais em que o modelo burocrático não encontra lugar quando se trata de organizações mais eficientes, mais enxutas e que dão

---

<sup>1</sup> “Necessidade de transparência e responsabilidade da organização em prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos diante dela.” (Falconer, 1999 apud Heckert, 2008)

um melhor retorno à sociedade no que se refere a prestação de serviços é o processo de gestão de pessoas.

A Gestão de Pessoas, para Gil (1998) passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

A expressão Gestão de Pessoas é muito recente e está relacionada a um propósito organizacional cuja competência é desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas (GIL, 1988). É preciso considerar os empregados como pessoas e tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. É primordial que as organizações trate-os como parceiros, como pessoas que investem na organização e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Como instrumento integrante do processo de gestão de pessoas, encontra-se a gestão de desempenho humano no trabalho. O desafio das organizações está relacionado à utilização desse instrumento associado a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereça múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não a apenas a desenvolver coletivamente competências, mas também a compartilhá-las.

### **2.3 Avaliação de Desempenho**

A A.D. é um instrumento de grande valia na administração e no desenvolvimento de pessoas. Segundo Pontes (1996) a A.D. é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos.

Chiavenato (1981) considera a A.D. como uma sistemática de apreciação do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Pode ser realizada através de vários métodos e recebe diversas denominações. São exemplos: Avaliação do Desempenho; Avaliação de Mérito; Avaliação dos Empregados; Relatório de Progresso; Avaliação da Eficiência Funcional. O autor considera que a A.D. é uma técnica de direção imprescindível para a atividade administrativa.

Bergamini (1981, p. 41) conceitua a A.D. como “a avaliação de um subordinado quanto a sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais.”

Para Tiffin, citado por Bergamini (1981.31), a A.D. é “uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho”.

De acordo com estes princípios básicos, a filosofia da A.D. segundo Lucena (1977), é utilizar a avaliação de pessoal como instrumento na melhoria de desempenho e promoção funcional, através do desenvolvimento dos fatores motivacionais. E, ao se promover os fatores de motivação, conseqüentemente haverá uma integração entre os objetivos do indivíduo e da organização.

Como visto, a A.D. está relacionada ao desenvolvimento do indivíduo e conseqüentemente está ligada a um processo maior de gestão organizacional, sendo que por meio dela é possível rever objetivos, estratégias, políticas de gestão de pessoas, dentre outros, que permitam dar uma maior sustentabilidade à organização.

Alguns estudiosos estão preocupados em dar uma característica mais humanizada à A.D. Para Bergamini e Beraldo (1988) o desenvolvimento da estrutura comportamental do ser humano se dá pela interação entre elementos intrínsecos e extrínsecos à sua constituição, que gera ao longo do processo a imagem que o indivíduo tem de si. E é natural que ele deseje e recuse ao mesmo tempo situações que o coloquem em xeque. Se a A.D. for tratada de forma mais humanizada, levando-se em consideração que o homem age de forma inteira, refletindo em seu comportamento profissional toda a sua história de vida, o processo de A.D. poderá

ser visto como uma oportunidade de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.

Dessa forma, ainda segundo Bergamini e Beraldo (1988), um processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

A Avaliação de Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude do que de técnica. O caminho para se conseguir essa atitude é o favorecimento de um ambiente organizacional saudável. Quanto menos saudável for, mais obstáculos existirão.

A implementação de um processo de Avaliação de Desempenho que tenha um respaldo técnico mais sofisticado fornece à organização uma proteção para que possa tratar desse assunto e propicia condições para que, gradativamente, possa remover obstáculos que estão impedindo a interação entre as pessoas. É necessário que um processo de A.D. esteja livre de subjetividades que coloquem em questão sua confiabilidade e imparcialidade, criando um clima de desconfiança, incerteza e insatisfações. Portanto, é preciso um equilíbrio entre os aspectos técnicos e atitudinais para que o processo se desenvolva em um ambiente mais saudável.

Como afirma Pontes (1996) para consolidar um modelo cooperativo entre empresas e funcionários, é necessária a construção de uma via de mão dupla, na qual ganhem a empresa e os funcionários. Adotar uma metodologia como a avaliação de resultados, sem dúvida refletirá nas melhorias internas, tão ensejadas.

Contudo, construindo-se um modelo com via de mão única, o processo acabará por exaurir-se. Quando esse instrumento é utilizado dessa forma, voltado somente para atender aos objetivos organizacionais, torna-se ineficiente, deixando de cumprir seu principal objetivo interligando desenvolvimento organizacional com o desenvolvimento dos recursos humanos. É necessária a contrapartida da empresa, como: perspectiva de carreira, investimento em capacitação profissional,



manutenção de clima positivo e utilização desse poderoso instrumento, que hoje se tem à disposição que é a participação nos resultados.

É necessário que um processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixe de ser um veículo de medo, de insegurança e de frustrações, para ser vista com otimismo, esperança, valorizadora dos pontos fortes de cada um, transformando-se em reduto de força e sinergia humana para o trabalho.

### **2.3.1 Características e importância da avaliação de desempenho**

A característica fundamental de um processo de A.D. é que ele deve estar voltado para o planejamento do desenvolvimento humano, e que conseqüentemente, está voltado para o contexto organizacional.

Segundo Lucena (1977), planejamento e desenvolvimento impulsionam a organização rumo a uma dinâmica evolutiva ordenada, procurando não só suprir as necessidades do binômio homem versus empresa, como também, antecipar as diretrizes que possibilitarão uma interação mais perfeita entre estas duas variáveis.

Tomando por base que A.D. é um instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos, ainda segundo Lucena (1977) as características principais do processo deverão formular uma filosofia de A.D. voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos; sensibilizar os avaliadores para que assumam uma atitude gerencial que traduza essa filosofia e criar uma sistemática de ação para operacionalizar os objetivos da administração dos resultados da A.D.

O desenvolvimento dos recursos humanos é o processo de aumentar o conhecimento, as habilitações e a capacidade de todas as pessoas em uma sociedade, (LUCENA, 1977).

Para Araújo (2006) é vital avaliar desempenhos para que não aconteça que pessoas medíocres, no sentido pejorativo, alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas que, se avaliadas corretamente,

poderiam atender melhor a organização e dar a sua contribuição de resultados globais. É comum muitos atribuírem à avaliação de desempenho uma função, quase exclusiva, de interesse apenas da unidade.

Bergamini (1988) afirma que a A.D. nas organizações constitui-se no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.

Contudo, se esse instrumento gerencial não for bem utilizado, de acordo com Paz (1992, apud ENAP, 2000) existe alta probabilidade dos sistemas de avaliação de desempenho não serem vistos como justos, principalmente, quando têm por objetivo apenas a definição de recompensas. Esse procedimento faz com que o processo resulte em conflitos de difícil administração.

Chiavenato (1999) considera que alguns métodos tradicionais de avaliação de desempenho, como escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação, apresentam características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Além do mais, são autocontidos pelo fato de a avaliação funcionar como fim e não como meio.

Como conseqüência algumas organizações têm desenvolvido seus próprios modelos de A.D., criando seus próprios métodos a partir de adaptações feitas dos modelos existentes.

Araújo (2006) elenca algumas vantagens e limitações de aplicações de métodos de A.D. nas organizações. São elas: vantagens, 1) possibilita a descoberta de talentos, 2) facilita o *feedback* às pessoas da organização, 3) auxilia o direcionamento dos esforços da organização, 4) auxilia o aprimoramento da qualidade de vida, 5) situa as pessoas na estrutura organizacional, e, 6) incentiva a utilização do *coaching*. Já as limitações citadas são: 1) serve de justificativa para discussões salariais, 2) trata-se de um processo vulnerável, 3) há uma tendência à exclusão dos não-envolvidos diretamente, 4) dificuldade de manter as

avaliações periódicas, 5) se constante, A.D. inibe o desenvolvimento criativo do potencial humano, e, 7) dificulta a avaliação do grupo.

Mesmo considerando todas as limitações existentes nos modelos de A.D., ela constitui uma ferramenta que possibilita tanto o crescimento profissional como organizacional.

Pontes (1996) afirma que o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho. Além de atender esse aspecto psicológico, todos nós queremos saber como estamos indo, e a retro-informação orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa. A retro-informação, quando franca e orientativa, vai permitir um relacionamento mais próximo entre o líder e a equipe de trabalho e ajuda a criar um clima positivo no trabalho.

E para que a retro-informação seja utilizada positivamente em um processo de A.D. é necessário haver uma preocupação quanto a forma que ela é repassada ao empregado pela chefia ou avaliador, sendo importante uma atitude de respeito com o indivíduo, às suas qualidades e diferenças, à sua capacidade de auto aperfeiçoamento, sua individualidade, aos seus motivos e às suas necessidades.

Chiavenatto (2004) define *feedback* como sendo uma comunicação do resultado da avaliação ao avaliado sendo um ponto fundamental da avaliação de desempenho. De nada adianta a avaliação sem que o interessado tome conhecimento dela. É necessário dar-lhe conhecimento das informações relevantes e significativas de seu desempenho, a fim de que os objetivos possam ser plenamente alcançados. Essa comunicação é feita através da entrevista de avaliação de desempenho.

Para Lucena (1977) a A.D. utilizada como instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos e considerando todas as implicações de mudança comportamental e de cultura da organização que exigirá, classifica-se no desejável, mas seu êxito dependerá do grau de proximidade com o possível. Em outras palavras, significa harmonizar uma necessária visão pragmática da

realidade empresarial com as possibilidades de implantação dessa filosofia, construindo, passo a passo, e com segurança, o caminho por onde o desejável se tornará possível.

Por toda a importância que um processo de gestão de desempenho assume perante o desenvolvimento organizacional, a preocupação atual é desenvolver novos métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflito e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

### **2.3.2 Modelos de Avaliação De Desempenho**

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano, alguns métodos de avaliação do desempenho utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos listas de verificação, avaliação por objetivo e 360 graus.

O método da Escala gráfica é baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação de desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O primeiro passo é a escolha e definição dos fatores de avaliação do desempenho que servirão como o instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar uma ampla gama de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos existem várias alternativas intermediárias (CHIAVENATTO, 1999).

Definidos os fatores de avaliação, o segundo passo é a definição dos graus de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco). Com os fatores de avaliação e respectivos graus monta-se a escala gráfica de avaliação.

O método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação, o que limita as possibilidades do avaliador. É também muito criticado quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação de pessoas. No entanto, para Pontes (1996) o método trás as vantagens da facilidade do entendimento por parte de todas as pessoas da organização, pela sua simplicidade durante a aplicação e por permitir a avaliação do desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas empresas (CHIAVENATTO, 1999).

Já o Método da Escolha Forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada (CHIAVENATTO, 1999).

O Método da Pesquisa de Campo é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho sendo o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. É baseado em reuniões entre um técnico da área de recursos humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe. Nessas reuniões são levantadas as causas e os motivos do desempenho do indivíduo, através da análise de fatos e situações (PONTES, 1996).

O Método dos incidentes críticos é um método tradicional de avaliação do desempenho bastante simples e que se baseia nas características extremas

(incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com o desempenho positivo ou negativo excepcional. Aproxima-se da técnica de administração por exceções utilizada por Taylor no início do século XX. Cada fator de avaliação de desempenho é transformado em incidente crítico ou excepcional, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário (CHIAVENATTO, 1999)

A Lista de verificação é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação dos métodos das escalas gráficas (CHIAVENATTO, 1999)

Na avaliação por objetivos são definidos os alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período. Portanto, os objetivos podem ser individuais, departamentais ou organizacionais. Existem duas formas de estabelecimento de objetivos para os indivíduos: a diretiva e a participativa. Através da forma diretiva, o líder impõe ao funcionário quais serão seus objetivos, sem qualquer negociação. Na forma participativa, o funcionário e o seu líder formulam em conjunto os objetivos a serem cumpridos, levando-se em conta os objetivos estratégicos organizacionais. O pressuposto da APO é que definidos os objetivos de cada indivíduo, estes empenhar-se-ão para atingi-los, não necessitando de supervisão estreita (PONTES, 1996).

Por último a avaliação 360 graus apesar de estar em evidência no início deste século, tem um princípio básico bastante simples teoricamente falando, pois parte da idéia de que “quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede de contatos: superior imediato, subordinados, *stakeholders*, entre outros” (REIS, 2003 apud ARAÚJO, 2006, p.160). Em outras palavras, avaliar o desempenho por meio do método 360 graus implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação

serão representados por todos aqueles interessados no processo de AD, tanto agentes internos, quanto externos (fornecedores, consumidores, mercado financeiro, etc.). Em suma, é um método que utiliza múltiplos avaliadores, que interagem com o funcionário avaliado e que supostamente são capazes de fornecer um *feedback* sobre sua atuação num determinado período (CHIAVENATTO, 1999).

## **2.4 Processos de Gestão de Pessoas: Carreira, Remuneração, Desenvolvimento e Desligamento**

Segundo London e Stumph (1982, apud DUTRA, 1996), pode-se entender carreira como

“seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa”

Do ponto de vista individual, a carreira demanda o auto-conhecimento do indivíduo acerca de suas motivações, expectativas, aptidões. Do ponto de vista das organizações, está diretamente ligada ao plano de cargos e salários e as políticas de pessoas.

Se considerarmos que as necessidades organizacionais e a capacidade das pessoas são dinâmicas, há um constante ajuste entre elas. Assim, à medida que a pessoa amplia sua capacidade vai desenvolvendo atribuições e responsabilidades mais complexas. É necessário, portanto, que essa nova capacidade e novas atribuições sejam de alguma forma avaliada gerando assim uma importante ferramenta para que ocorra o desenvolvimento funcional dentro das organizações.

Por isso, o resultado de um processo de avaliação de desempenho, implementado em uma organização, gera ferramentas essenciais para o desenvolvimento do indivíduo dentro de uma carreira funcional.

Já o processo de Remuneração existe para auxiliar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos. As políticas são os blocos de construção, formando a

fundação sobre qual o sistema de pagamentos é organizado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

É necessário que cada organização desenvolva seu próprio sistema de remuneração e ele é resultante do contexto, ambiente, organização e empregados. A estruturação de sistema de remuneração deve levar em consideração a valoração competitiva do trabalho (competitividade externa) e a construção de diferenças justas entre os níveis salariais dentro da organização, que é o alinhamento interno.

O alinhamento interno é estabelecido na estrutura de remuneração, desenvolvida através da análise de funções e avaliação de funções, ou através do uso de planos baseados nas habilidades ou nas competências, enfoca o pagamento diferencial entre funções semelhantes e diferentes.

O processo de desenvolvimento, segundo Rocha-Pinto et al (2003), é, sobretudo, o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão de suas habilidades e seus conhecimentos para a solução de novas e diferentes situações ou problemas.

Desta forma, treinamento e desenvolvimento atuam em uma linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza, é a atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com o avanço constante da ciência e da tecnologia há uma rápida circulação de informações e a renovação ou aquisição de novos conhecimentos é necessária, tanto para as pessoas como para as organizações. Trabalho e aprendizagem são processos que devem caminhar juntos.

O direcionamento para a aprendizagem procura tornar mais efetiva a atuação da organização, mediante a promoção, inovação e contribuição na formação e no desenvolvimento de vantagens competitivas (ROCHA-PINTO e TAL).



O processo de desligamento refere-se às demissões de empregados. As dispensas são fatos da vida organizacional e é necessário que administradores de RH saibam gerenciá-las de forma eficaz.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) algumas vezes a redução drástica do quadro de pessoal diminui os custos, aumenta os lucros e faz subir os preços das ações. Obviamente, se as demissões forem feitas da maneira correta, uma organização pode tornar-se mais competitiva. Portanto, as organizações precisam buscar mais do que simplesmente reduzir sua rotatividade quando diagnosticam suas atividades de recursos humanos. Elas precisam determinar a quantidade certa de demissões e considerar cuidadosamente quando é mais eficaz permitir ou mesmo encorajar os empregados a deixarem a empresa ou quando é melhor tê-los mantê-los.

O desligamento ou demissão do empregado pode ocorrer de duas formas: a demissão voluntária que é decidida pelo empregado e, a demissão decidida pelo empregador que acontece quando a empresa decide exonerar o empregado por motivos pessoais específicos, como incompetência, violação de regras, desonestidade, absenteísmo, insubordinação, incapacidade de ser aprovado no período de teste e insuficiência de desempenho.

As organizações estão cada vez mais pressionadas pela competição e isso pode aumentar a pressão sobre seus executivos em termos de cortes de pessoal ineficiente. Muitas empresas adotam sistemas de avaliação de desempenho para facilitar a identificação dos empregados mais fracos.

É necessário, portanto, que as organizações tenham parâmetros claros legais para promoverem a dispensa de empregados, evitando ser responsabilizados por dispensas irregulares.

### 3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem as seguintes características: o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas e o caráter indutivo. Ainda caracterizando a pesquisa qualitativa, Minayo (1999, p.21), observa:

Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Esta pesquisa se enquadra como qualitativa uma vez que não busca representatividade, mas aprofundamento no significado da Avaliação de Desempenho para a Embrapa e para os empregados de sua unidade o Centro Nacional de Pesquisa do Milho e Sorgo (CNPMS).

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa é descritiva uma vez que visa descrever as características da avaliação de desempenho na Embrapa e a percepção dos empregados sobre ela.

Em relação aos meios a serem utilizados a investigação é documental realizada através da análise de documentos da empresa e também um estudo de caso que segundo Diehl e Tatim (2004) pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade de um processo social de uma unidade.

Os sujeitos da pesquisa foram a Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento da Embrapa, responsável pela reformulação do sistema de avaliação e por sua aplicação e o Supervisor de Gestão de Pessoas do CNPMS que atua diretamente no processo de avaliação daquela unidade. Estes dois

sujeitos foram entrevistados como formuladores e executores do processo de avaliação. Foram também sujeitos da pesquisa 7 empregados da Embrapa, sendo 3 pesquisadores, 2 empregados da administração e 2 de apoio, com o objetivo de verificar a percepção dos mesmos quanto ao processo de avaliação de desempenho da organização.

A coleta de dados foi feita por meio de documento e entrevista. Os documentos pesquisados foram os seguintes:

**QUADRO 01**  
**Documentos pesquisados**

<b>Documento</b>	<b>Objetivo</b>
Manual de RH da Embrapa	Informações relacionadas às normas para avaliação de desempenho
Passo a passo do modelo de gestão de desempenho profissional da Embrapa-SAAD .	Informações sobre o modelo de AD utilizado pela Embrapa
Modelo de Gestão de Desempenho Profissional da Embrapa-SAAD: manual do supervisor	Orientações sobre procedimentos a serem adotados pelos supervisores
Manual de orientação para Supervisores	Informações complementares sobre o processo de avaliação

Fonte: autora da pesquisa

Foi aplicado um questionário (apêndice A), via e-mail, com a Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento da Embrapa, uma vez que sua lotação funcional é em Brasília. Também foi feita uma entrevista semi-estruturada (apêndice B) com o Supervisor de Gestão de Pessoas do CNPMS, unidade da Embrapa em Sete Lagoas. Segundo Diehl e Tatim (2004) uma entrevista é um encontro entre duas pessoas com o objetivo de obter informações a respeito de determinado assunto. Trata-se de uma conversação face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária. Os empregados também foram

entrevistados, conforme roteiro em apêndice C. Foram entrevistados 03 pesquisadores, 01 analista, 01 assistente e 02 de apoio. O processo de amostragem dos empregados foi não probabilístico por acessibilidade.

Quanto ao tratamento de dados, segundo Vergara (2007), eles podem ser tratados de forma quantitativa, utilizando-se procedimentos estatísticos ou de forma qualitativa, estruturando e analisando-os. No caso desta pesquisa, foram tratados de forma qualitativa.

À medida que os dados vão sendo coletados, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998, 1999) o pesquisador vai procurando identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e, ou aperfeiçoando as anteriores, o que, por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo que vai até a análise final.

Alguns fatores limitantes foram a impossibilidade de entrevistar pessoalmente o Coordenador de Planejamento e Desenvolvimento da Embrapa e o fato da pesquisa ter sido realizada somente com empregados de uma unidade da Embrapa, não sendo possível comparar a percepção de empregados lotados em outras unidades sobre o assunto tratado.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com o site da empresa, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), criada em 26 de abril de 1973, é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Sua missão é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

Está presente em quase todo o território nacional e também internacional, possuindo um quadro funcional de 8.275 empregados, dos quais 2.113 são pesquisadores com mestrado e 74% com doutorado. O orçamento da Empresa em 2008 ficou acima de R\$ 1 bilhão.

Atualmente possui uma unidade sede, localizada em Brasília e 41 unidades descentralizadas localizadas em todo o território nacional e sua atuação internacional se dá através de seus laboratórios localizados nos Estados Unidos da América, França, Holanda, Gana e Venezuela.

Coordena o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), constituído por instituições públicas federais, estaduais, universidades, empresas privadas e fundações, que, de forma cooperada, executam pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico.

No organograma da Embrapa apresentado a seguir pode-se verificar a estrutura organizacional da Empresa e a unidade onde foi realizada a pesquisa.

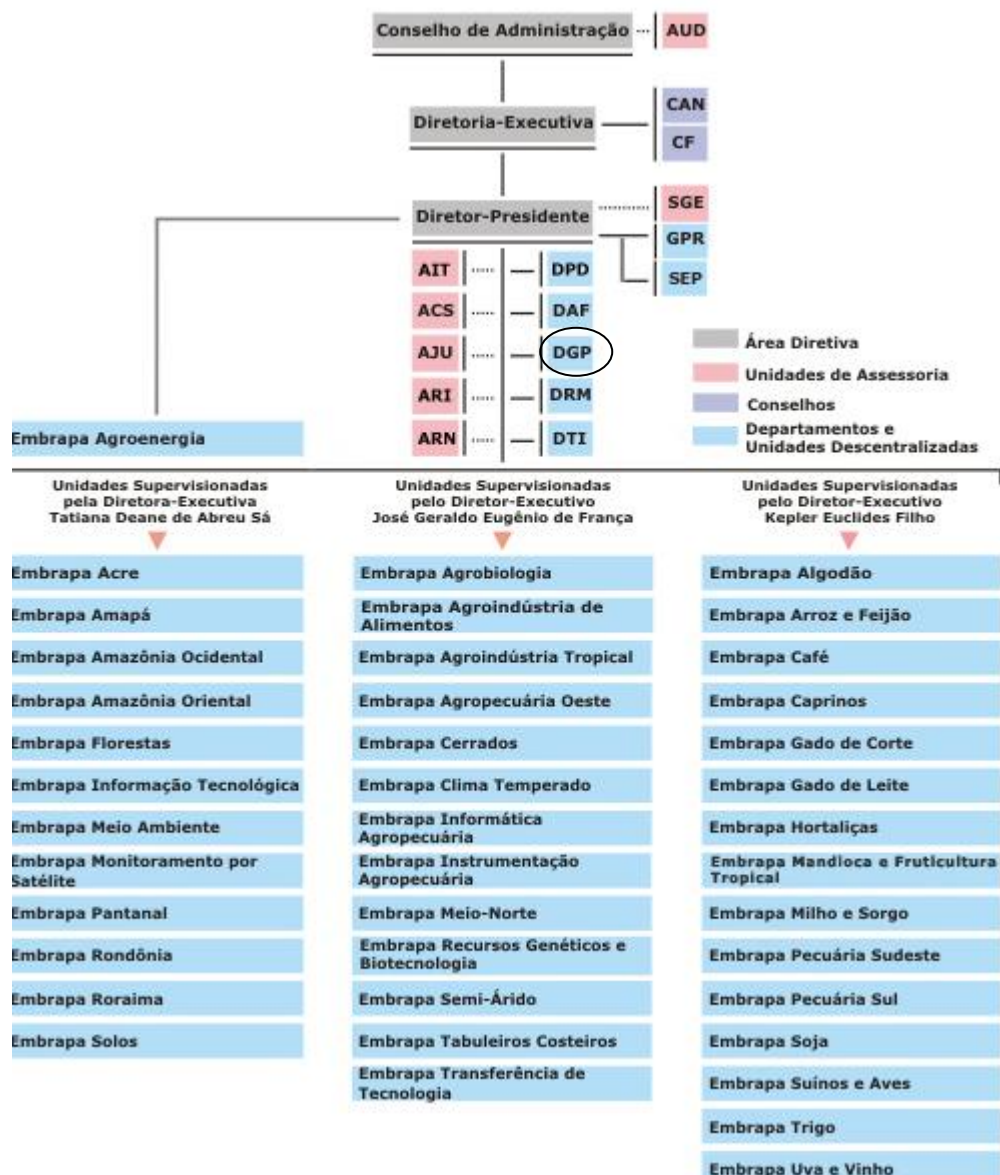


FIGURA 01: organograma Embrapa

Fonte: Site da Embrapa

A unidade pesquisada foi o Centro Nacional de Pesquisa de Milho e Sorgo (CNPMS). Ele foi implantado em 1976, está localizado na cidade de Sete Lagoas e dispõe de laboratórios nas áreas de Solos e Nutrição de Plantas, Fisiologia Vegetal, Biologia Molecular, Cultura de Tecidos, Entomologia, Fitopatologia, Análise de Sementes, Microbiologia e Agrometeorologia. Conta ainda com um centro de processamento de dados, uma pequena gráfica e uma ilha de edição de vídeo.

O quadro de pessoal é composto, na sede do Centro, por 68 pesquisadores, 242 empregados de apoio e de administração. Esta unidade possui um campo de pesquisa localizado em Gorutuba, com 15 empregados de apoio, dos quais um responde pela administração, conforme pode-se verificar no organograma apresentado abaixo.



FIGURA 02: organograma CNP/Milho Sorgo – Embrapa

Fonte: Site do CNPMS

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

### **5.1 Histórico do Desenvolvimento do Modelo:**

De acordo com a Coordenadora de Desenvolvimento e Planejamento da Embrapa, o processo de avaliação de desempenho da empresa pode ser separado por etapas de acordo com seus marcos principais.

Os primeiros estudos para a definição de um modelo de avaliação de desempenho começaram em 1974 e 1975. O objetivo era medir a melhoria alcançada pelo servidor e os impactos por eles gerados em benefício da empresa.

Em 1976, houve a implantação do primeiro sistema de avaliação de desempenho, que vigorou até 1979, tendo como objetivos principais: orientar políticas e decisões sobre o gerenciamento de RH; auxiliar o empregado a identificar as expectativas da empresa com relação a si; indicar necessidades de desenvolvimento do empregado; detectar potencialidades, e; conscientizar avaliador e avaliado de suas responsabilidades, melhorando a integração entre eles. A avaliação era anual, feita por uma equipe de avaliação (incluindo chefia imediata) e incluía uma auto-avaliação. Eram formados grupos de avaliação nos quais os empregados eram distribuídos, o que tornava o processo complexo.

Segundo a Coordenadora este modelo foi muito criticado por diversos motivos: dificuldade de se analisar objetivamente o comportamento do empregado; falta de entrosamento entre avaliado e avaliador; dúvidas entre avaliar o desempenho ou a capacidade do empregado. Sem haver uma norma específica sobre a utilização do resultado do processo, ele passou a ser um instrumento ligado apenas ao sistema de promoção, sendo detectada a necessidade de reavaliação do processo.



Em 1981 foi apresentada a primeira proposta de reformulação do processo, o que originou o Sistema de Avaliação de Desempenho e Acompanhamento (SADA), que permaneceu em vigor de 1983 a 1985. Esse novo modelo considerava que

“a avaliação e o acompanhamento do desempenho, significavam não apenas mensuração do desempenho, mas o acompanhamento, visando estimular, aperfeiçoar o empregado no uso de suas melhores capacidades, bem como ajustá-lo à função, ao grupo e à Empresa.” (Coordenadora de Planejamento e Desenvolvimento)

Percebe-se pela fala da Coordenadora uma evolução da visão da avaliação apenas como controle para uma visão de gestão, que inclui o acompanhamento do servidor avaliado.

Esse modelo reformulado também era anual, com a avaliação sendo realizada pela chefia imediata, auto-avaliação e elaboração conjunta do plano de trabalho e de aperfeiçoamento (PARTI). O PARTI, ainda utilizado atualmente, é um formulário no qual se estabelece o plano de trabalho anual de cada empregado, devendo ser feito em função das metas da unidade, onde ele trabalha. Introduziu-se o uso de indicadores para tornar a avaliação dos comportamentos mais objetiva. Com a informatização, o processo foi simplificado e democratizado. Porém, conforme destacou a Coordenadora, também foram identificadas algumas dificuldades tais como: falta de adequação na descrição das ações executadas pelos empregados; fatores de desempenho inadequados para certos cargos; ambigüidade dos termos utilizados; dificuldade no processamento das informações, e; inexistência de mecanismos que garantissem a utilização das informações pelos demais sistemas de RH.

Na década de 90, com as mudanças sociais e econômicas houve necessidade de a Embrapa modernizar seus processos administrativos. Dentre esses modelos, o processo de avaliação de desempenho deveria se tornar mais eficaz de forma a atender a missão, objetivos e metas organizacionais. Um trabalho conjunto entre representantes da unidade central e descentralizada elaborou um novo sistema denominado SAAD-RH. Esse sistema teria como premissas básicas: a) foco no desenvolvimento humano; b) participação dos empregados na elaboração, implantação e operacionalização do sistema; c) alinhamentos dos objetivos

individuais com os organizacionais; d) integração ao sistema e filosofia de desenvolvimento humano e organizacional; e, e) o respeito às especificidades e peculiaridades de cada unidade da empresa. Entre 1991 até final de 1994 o SAAD-RH foi implantado em todas as unidades da Embrapa.

Em 1995, foi feita uma revisão do sistema relacionada à periodicidade, que foi dividida em dois semestres. Também foram feitas alterações no Plano de Trabalho Individual (PARTI). A principal alteração dessa versão era o foco de sua visão, que evoluiu de avaliação de desempenho individual com base em aspectos comportamentais, prevalecendo a subjetividade, para o foco em resultados.

Em 1997, foi feita uma nova versão do SAAD-RH, que incluiu a comparação entre empregados em seus agrupamentos funcionais. Criou-se, também, a dimensão de impacto (NIA), que é uma medida que relaciona as atividades constantes do plano de trabalho do empregado com os objetivos e metas da unidade. O NIA relaciona a atividade com o que é mais estratégico para a organização.

Em 1998, as alterações feitas foram na definição dos agrupamentos, que passaram a ser formados em função das atribuições do trabalho executado, independentemente do cargo ocupado. Neste mesmo ano, instituiu-se a Avaliação Complementar (AC) que surgiu com a necessidade identificada em várias unidades em permitir que a chefia imediata pudesse avaliar o comportamento global do empregado em função dos trabalhos realizados, ou seja, do desempenho global. O valor atribuído a avaliação complementar varia de 0 a 10 e não é feita para cada uma das atividades programadas e sim em função da atuação global do empregado para atingimento dos resultados.

A avaliação complementar é efetuada com base nos seguintes critérios: comprometimento, atitudes que denotam identificação e envolvimento com objetivos e metas da unidade, atitudes quanto aos valores organizacionais, aceitabilidade em relação à estrutura da organização e seus processos operativos.

Foi introduzida pela Embrapa também, um Sistema de Premiação por Resultados (SAPRE), que é alimentado diretamente pelo resultado do SAAD-RH. Nesse

processo, o empregado tem a oportunidade de receber uma vez ao ano, um valor pré-determinado, em função do seu desempenho global. É um sistema de premiação por resultados alcançados, que atinge um percentual de empregados anualmente, em função dos recursos financeiros destinados para tal finalidade.

Segundo a coordenadora, desde 2006, o Departamento de Gestão de Pessoas desenvolve estudos no sentido de incluir elementos que privilegiem o trabalho em equipe ao invés do resultado individualizado na avaliação da empresa.

Com essa preocupação de privilegiar o trabalho em equipe, a Embrapa sinaliza para uma gestão menos competitiva individualmente, melhorando com isso o clima organizacional.

## **5.2 Caracterização do processo de avaliação de desempenho atual da Embrapa:**

O sistema atual de avaliação adotado pela Embrapa é composto por três fases: planejamento das atividades, acompanhamento contínuo das ações desenvolvidas e avaliação dos resultados encontrados.

De acordo com o Manual de Orientação para Supervisores (2008), a ação de planejar é um processo e, portanto, tem entradas, processamento e saídas. Requer tomada de decisões antecipadas, sejam elas imediatas ou objetivando estabelecer um curso de ação futura.

Esse processo tem vários enfoques: definição de atividades e resultados esperados a serem alcançados e meios para atingi-los; interferência na realidade, no sentido de alterar o curso das realizações para alcançar a situação desejada; tomada de decisões no presente, buscando reduzir incertezas.

Os benefícios do processo de planejamento podem ser vistos como: decisões antecipadas, equilíbrio, minimizando os efeitos surpresa, melhor desempenho com a participação dos indivíduos na definição de objetivos a serem perseguidos.

O resultado desse plano de trabalho é expresso no formulário Plano de Trabalho Individual (PARTI).

Nesse plano de trabalho são inseridos 03 tipos de informação. A primeira são as atividades previstas para o empregado para todo o ano. Para cada atividade é estabelecido o Nível de Impacto da Atividade (NIA). Conforme já explicado, trata-se de uma escala já determinada pela Empresa referente ao grau de importância da atividade dentro do contexto estratégico da organização. Por fim, o empregado estabelece o percentual de tempo e dificuldade de cada atividade a ser desenvolvida ao longo do ano, estabelecendo o Peso Por Atividade (PPA), em cada uma. O PPA representa a importância de cada atividade constante no plano de trabalho em relação às demais do mesmo plano. Para sua definição deve-se considerar a complexidade, o tempo despendido na execução de cada atividade, prioridade em relação às demais atividades constantes do plano de trabalho.

Cabe ao supervisor em conjunto com o empregado estabelecer o plano de trabalho individual ou de equipes a partir da programação de trabalho do setor a que está vinculado. O supervisores/avaliadores são aqueles que ocupam cargos em comissão, supervisão e liderança de projetos. É objetivo da Embrapa que esse plano seja compatível com a realidade, revisado periodicamente se necessário, possibilite o acompanhamento do trabalho do empregado por parte do supervisor e seja orientador no alcance de resultados.

Após a fase do planejamento, com a elaboração do PARTI, vem a do acompanhamento que é o ato de observar, continuamente, a execução do plano de trabalho do empregado, de modo a orientá-lo caso haja necessidade de replanejamento e da adoção de medidas corretivas. Essa etapa ocorre ao longo do ano sendo uma etapa essencial à avaliação, possibilitando a revisão periódica do trabalho, cancelamento ou interrupção de atividades planejadas, orientações e troca de informações técnicas. Nesta etapa busca-se a troca de *feedback* entre supervisor e avaliado, que deve ser realizada em clima de diálogo, confiança e participação, favorecendo uma análise conjunta de todas as variáveis que impactam o desempenho. A Embrapa orienta no seu Manual de RH que esse *feedback* seja caracterizado pelo respeito ao indivíduo e à sua capacidade de auto aperfeiçoamento.

A terceira e última fase deve considerar os resultados dos trabalhos e as características e os comportamentos pessoais. É a avaliação do trabalho planejado expressa pelo Nível de Obtenção de Resultado (NOR). O NOR é o índice que reflete o nível do resultado obtido pelo empregado, ou seja, a nota em cada atividade prevista no seu plano. Seu valor varia de 0 a 90. Esse resultado alcançado pelo empregado deve ser dado durante uma reunião entre ele e supervisor/avaliador, sob o enfoque de resultado de trabalho.

O resultado do NOR constitui 90% do desempenho final do empregado. Os 10% restantes são relativos à Avaliação Complementar, já mencionada, cujo foco são os aspectos comportamentais. Ela é realizada pela chefia geral da unidade, ouvidos os respectivos supervisores. O resultado total da avaliação desempenho do empregado é consequência do somatório do NOR e da Avaliação Complementar que é utilizado como parâmetro para o processo de premiação e promoção anual dos empregados.

Percebe-se que o processo de gestão de desempenho profissional adotado pela Embrapa atualmente, é consequência de um aperfeiçoamento de um procedimento iniciado no ano de 1974, com os primeiros estudos visando à criação de um modelo de Avaliação de Desempenho.

Desde aquela época a Embrapa vem promovendo seu aperfeiçoamento até chegar ao modelo atual que é o SAAD-RH. Destaca-se nesse processo a preocupação da organização em estabelecer objetivo e metas que facilitem o entendimento do papel de cada empregado no alcance dos resultados organizacionais.

### **5.3 Percepção dos entrevistados sobre o processo**

Na entrevista feita com a Coordenadora do SAAD-RH da Embrapa, ela declara que o objetivo da avaliação de desempenho feita pela empresa é contribuir para o desenvolvimento das pessoas e para o sucesso organizacional.

Nesse aspecto está de acordo com Lucena (1977) que diz que o desenvolvimento de recursos humanos é o processo de aumentar o conhecimento, as habilitações e a capacidade de todas as pessoas numa sociedade. Pode-se considerar a avaliação de desempenho como instrumento de crescimento e valorização da força de trabalho da organização.

Quanto ao tempo de duração do atual processo, a Coordenadora atribui sua continuidade aos reajustes contínuos alinhando-o às políticas e diretrizes da empresa. A Embrapa se baseou em modelos científicos para desenvolver seu próprio modelo de avaliação de desempenho, que foi adequado à estrutura e desenho da empresa podendo assim ser inserido no contexto organizacional. Por ser um processo dinâmico é possível que ajustes sejam feitos continuamente, o que para o sistema em si é um fator relevante de sucesso. Por outro lado, causa insegurança e insatisfação, sendo motivo de desconfiança para os próprios avaliados.

Quanto ao questionamento sobre as implicações que o modelo aplicado traz para outros processos de gestão de pessoas, ela afirma que ele fornece informações para o Sistema de Premiação da Embrapa (SISPEM), que se refere ao pagamento de um salário do empregado, em um determinado mês do ano, como forma de premiação, e para o Sistema de Recompensa – Promoção (SISREC), na medida que o resultado obtido por cada empregado no processo avaliativo é utilizado como uma das fontes para os processos de recompensa e reconhecimento da empresa.

Como pontos positivos ela destaca os resultados do trabalho individual, melhoria de resultados individuais, setoriais e organizacionais. Segundo ela, o sistema possibilita a complementação de informações gerenciais, auxilia na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano, e estimula e reconhece os esforços despendidos pelo empregado.

Apesar de ter sido considerado pela coordenadora que o SAAD-RH contribui para o processo de gestão de pessoas, auxiliando na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano, não foi especificado, por ela, de que forma esses resultados estão inseridos na política de desenvolvimento organizacional.

No processo de desenvolvimento da carreira e desligamentos de empregados por insuficiência de desempenho, também não houve uma posição esclarecedora sobre os procedimentos adotados pela empresa.

No entanto, na questão da relação de A.D. e processos de gestão percebe-se que os resultados aferidos pelo SAAD-RH são efetivamente utilizados como parâmetro para o processo remuneratório, conforme sua fala:

“O resultado obtido por cada empregado é utilizado como uma das fontes para os processos de recompensa e reconhecimento da Empresa”. (COORDENADORA)

O fator limitador ou desfavorável apontado pela coordenadora para a necessidade de realização de uma gestão de desempenho adequada, ou seja, aquela que garante que os resultados sejam adequados a estratégia da empresa, é a necessidade de se avaliar este desempenho de forma sistemática e criar uma cultura de *feedback* constante dentro das equipes de trabalho.

Pontes (1996) afirma que o processo de comunicação é a essência da avaliação de desempenho. Além de atender esse aspecto psicológico, todos nós queremos saber como estamos indo, e a retro-informação orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa. A retro-informação, quando franca e orientativa, vai permitir um relacionamento mais próximo entre o líder e a equipe de trabalho e ajuda a criar um clima positivo no trabalho.

Quanto a sua percepção sobre a visão dos empregados com relação ao modelo SAAD-RH , sua resposta é vaga, enfatizando os valores da Empresa:

“ O V Plano Diretor da Embrapa (Embrapa, 2008), enfatiza em seus valores a cooperação, estimulando atitudes cooperativas, criação de alianças e atuação em redes, visando a ampliação da capacidade de inovação da Empresa; reforçando assim o entendimento de que o trabalho em equipe é uma prática e comportamento esperado pela Embrapa e seus integrantes”. (COORDENADORA).

Com relação à percepção do chefe de Gestão de Pessoas da unidade CNPMS, o principal objetivo da avaliação de desempenho é acompanhar as atividades dos

empregados para promover a melhoria da produtividade, condições de trabalho e atingimento de metas do plano diretor organizacional.

Da forma entendida pelo chefe de Gestão de Pessoas quanto aos objetivos da A.D., eles estão de acordo com Chiavenatto (2004), que caracteriza como objetivos fundamentais da A.D., permitir condições de medição do potencial humano, permitir o tratamento dos recursos humanos como vantagem competitiva da organização possibilitando o desenvolvimento da produtividade e, fornecer oportunidades de crescimento, levando-se em consideração os objetivos organizacionais e individuais.

A continuidade do processo é justificada pelo gestor, por seu constante aperfeiçoamento e pelo fato de ser de fácil acesso e auto-gerenciável. Trata-se de um modelo dinâmico e flexível, de ampla utilização.

Conforme sua visão, a avaliação de desempenho está diretamente relacionada com os processos de gestão de pessoas, já que é um instrumento gerencial e fornece informações permitindo aos supervisores distinguir os empregados que se destacam dentro da equipe. No Plano de Trabalho elaborado anualmente, existe um campo com as observações relativas as ações de desenvolvimento necessárias para o melhor desempenho na realização das atividades do empregado, o que não quer dizer que serão implementadas. Na relação com a remuneração, o processo determina as promoções a serem concedidas, em função do resultado alcançado. O SAAD não é utilizado para efetuar desligamentos/demissões em função de insuficiência de desempenho, detectadas através de todo o processo.

Percebe-se que as informações gerenciais alcançadas com o sistema SAAD-RH estão sendo muito bem aplicadas no que se refere ao processo remuneratório. Em outras questões relacionadas à gestão de pessoas, essas informações não estão sendo aplicadas, como por exemplo no desligamento de empregados por insuficiência recorrente de desempenho. Outro ponto que mereceria maior esclarecimento por parte da Coordenadora, é em que medida os projetos de desenvolvimento e treinamentos são programados com base nas informações gerenciais decorrentes do SAAD-RH.



O ponto positivo apontado pelo gestor no modelo implantado é a facilidade de acesso e compreensão em todos os níveis hierárquicos. No entanto, para a categoria de apoio de campo, o plano é feito com a ajuda do supervisor, conforme mencionado por ele. Como ponto negativo, ele destaca o fato do processo ter sido vinculado à progressão salarial descaracterizando, assim, seu principal objetivo.

Na medida em que para os empregados de apoio, o planejamento, preenchimento e acompanhamento das metas são realizados com a ajuda direta do supervisor, a visão apresentada pela Coordenadora e Gestor de Pessoas, da compreensão de todos os empregados fica comprometida. Somente a partir de certo nível hierárquico é que essa compreensão e facilidade de acesso se tornam amplas.

Ainda segundo o gestor, na média, os empregados desacreditam do processo de avaliação de desempenho utilizado, por entenderem que se trata de um método nem sempre com critérios claros e objetivos, e que de alguma forma se tornou um mero instrumento de formalização das promoções.

Quanto à sua visão pessoal a respeito do processo, ele acredita ser um método justo e com critérios claros e objetivos, necessitando de um permanente esclarecimento junto aos empregados envolvidos.

Para Bergamini e Beraldo (1988) para que a A.D. se torne um método justo e com critérios claros e objetivos é necessário que a avaliação de desempenho seja tratada de forma mais humanizada, podendo ser vista como um processo de oportunidade de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização mais permanente do seu próprio comportamento.

Com relação à pesquisa feita com os empregados, procurou-se verificar a percepção deles com relação aos seguintes aspectos: facilidade de uso, equidade do modelo, relação com os demais processos de Gestão de Pessoas e valores definidos.

No que diz respeito à facilidade de utilização do sistema de avaliação de desempenho, os 07 empregados consideram o processo simples. Um

pesquisador destacou que essa facilidade é proveniente de ele ser inserido em uma equipe de trabalho que determina primeiramente as suas atividades:

“Para um funcionário nos primeiros anos de carreira, é complicada a utilização do SAAD, o enquadramento nas metas e inserção de atividades que garantem um desempenho adequado a si e a Embrapa.” (PESQUISADOR 1)

Com relação à equidade do modelo, a visão dos 07 entrevistados no geral é de que os aspectos subjetivos comprometem a equidade do processo. As mudanças constantes nos critérios definidos, a falta de homogeneidade para todas as unidades da empresa e o fato do supervisor/avaliador não ter conhecimento amplo da complexidade de cada atividade programada compromete o resultado final. A opinião de um dos entrevistados é de que:

“os critérios de regras deveriam ser norteadores para um desempenho produtivo da empresa, mas em minha opinião, estão sendo banalizados e transformados em definidores de carreira.” (PESQUISADOR 2).

”para empregados novos na Embrapa, ou dependendo das funções que cada um executa, pode haver uma dificuldade de obtenção de bons resultados. Assim, em determinadas situações o sistema SAAD pode ser injusto. (PESQUISADOR 2).

Contudo, ressaltam que dificilmente haverá um modelo perfeito e, apesar desses desvios, é melhor que exista um sistema de avaliação implantado na empresa.

Sobre a relação do SAAD-RH com os processos de gestão de pessoas, um dos entrevistados concluiu que não existe relação com nenhum dos processos de gestão. No entanto, os outros 06 entrevistados consideraram que no processo de carreira ele tem pouca interferência, já que as regras estabelecidas são rígidas e outros fatores influenciam nessa questão. Já no processo de remuneração (promoção dentro de uma mesma carreira) essa relação é bem caracterizada e com forte impacto já que o SAAD-RH interfere diretamente no processo de promoção da empresa. Quanto ao processo de desenvolvimento não há uma ligação direta com o processo de avaliação. As oportunidades de desenvolvimento dependem mais das circunstâncias e do contexto em que o empregado está inserido. Já no processo de desligamento a percepção foi

unânime de que não há nenhuma relação com o modelo de avaliação aplicado na empresa.

A última questão abordada foi quanto ao aspecto dos valores por trás da técnica, ou seja, o clima gerado em função do processo de avaliação de desempenho. Os adjetivos utilizados para definir o clima foram, “conturbado”, “inquietante”, “de incerteza”. No entanto, reafirmam que é uma ferramenta necessária e que se bem utilizada poderia estimular o comprometimento e o desempenho das atividades. Cabe ressaltar a opinião de um dos entrevistados quanto ao processo:

“Em determinadas situações, não há clareza e transparência na avaliação do SAAD-RH, principalmente, na avaliação comportamental, com falta de conhecimento dos critérios e até mesmo do avaliador, pelo empregado, sem falar na subjetividade de toda a avaliação, que pode gerar resultados tendenciosos em função das relações pessoais/profissionais entre o avaliador e avaliado.” (PESQUISADOR 3)

Além da necessidade de clareza dos critérios e pontos a serem avaliados, de nada adianta a avaliação sem que o interessado tome conhecimento dela. É necessário prestar informações ao empregado sobre os pontos relevantes acerca do seu desempenho, dando condições assim de que o processo de desenvolvimento, em consequência desse resultado, seja efetivado. (CHIAVENATTO, 2004). O quadro abaixo resume a percepção dos entrevistados sobre o modelo de avaliação de desempenho atual da organização:

## QUADRO 01

### Percepção dos entrevistados sobre o modelo de avaliação de desempenho

Entrevistado	Pontos positivos do SAAD	Pontos negativos do SAAD	Relação do SAAD com demais processos de gestão
<b>Coordenadora</b>	Trabalho individual; melhoria dos resultados; informações gerenciais; continuidade; auxílio na definição de políticas RH.	Falta de criar cultura sistemática de <i>feedback</i> e resultados adequados à estratégia da empresa	Informações gerenciais para sistemas de premiação e promoção e de desenvolvimento humano
<b>Gestor da Unidade</b>	Continuidade; aperfeiçoamento; fácil acesso; melhoria na produtividade; processo justo e claro.	Informações gerenciais para desenvolvimento humano não são bem aplicadas; vinculação ao processo remuneratório; descrédito pela maioria dos empregados	Informações gerenciais para sistemas de premiação e promoção; não utilizado para desligamentos dos empregados
<b>Empregados</b>	Processo simples; recompensa salarial.	Ajustes contínuos; aspectos subjetivos; mudança de critérios; clima conturbado e inquietante	Relação somente com processo remuneratório

Fonte: dados da pesquisa

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na caracterização do modelo de avaliação de desempenho, desenvolvido pela Embrapa, percebe-se que em todas as fases apresentadas os objetivos estão diretamente relacionados com a maximização dos resultados organizacionais.

É necessário lembrar que não existe um método perfeito de avaliação de desempenho que funcione em todas as realidades organizacionais, contudo a metodologia utilizada pela Embrapa é adequada aos objetivos organizacionais desejados.

A avaliação de desempenho deve ser considerada como um processo que se bem implementado e utilizado adequadamente, influenciará todos os procedimentos relacionados à gestão de pessoas, tais como: identificação da necessidade de treinamentos e capacitação, desenvolvimento nas carreiras, processo justo e definido de promoção funcional e desligamento de indivíduos que apresentam desempenho insuficiente ou com valores que não são condizentes aos adotados pela organização.

Analisando as entrevistas aplicadas, percebem-se opiniões divergentes entre a Coordenadora geral do processo, o Gestor de Pessoas do CNPMS e os empregados. Essas divergências são mais visíveis quando se compara opiniões da Coordenadora e Gestor de Pessoas com as dos avaliados.

Um dos pontos contraditórios detectado é que para a Coordenadora e o Gestor de Pessoas o fato de o processo ser dinâmico e sofrer constantes adaptações, o torna mais eficiente, sendo um fator importante para sua continuidade. Já na visão dos empregados esse fator é considerado um ponto dificultador, traz insegurança e compromete o resultado final.

Outro ponto relevante de discordância é que na visão da Coordenadora e do Gestor de Pessoas do CNPMS, o processo fornece informações gerenciais que auxiliam na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano. Já os empregados

entrevistados consideram o sistema como uma mera formalidade de promoção funcional, o que tem causado um clima estressante e competitivo entre os avaliados.

O Gestor de Pessoas do CNPMS reconhece que apesar do instrumento fornecer informações gerenciais, ele está muito mais voltado para o atingimento das metas organizacionais e não vem merecendo uma atenção especial, por parte de seus dirigentes e gestores, no sentido de uma melhor aplicação de seu resultado. Considera inclusive que um dos aspectos negativos é a do processo ter sido vinculado diretamente à progressão salarial, o que descaracterizou seu principal objetivo, a eficácia na gestão de pessoas.

De acordo com Paz (1992, apud ENAP, 2000) se sistemas de avaliação de desempenho não forem bem utilizados, existe alta probabilidade de não serem vistos como justos, principalmente, quando tem por objetivo apenas a definição de recompensas podendo resultar em conflitos de difícil administração.

Sobre a visão da coordenadora acerca da opinião dos empregados em relação ao SAAD-RH não se obteve uma resposta clara e objetiva. Diferentemente da resposta do Gestor de Pessoas do CNPMS que considera que na sua maioria os empregados desacreditam no sistema.

Em outra questão levantada com a pesquisa efetuada os entrevistados afirmaram desconhecer qualquer caso de desligamento proveniente de uma avaliação com desempenho insuficiente e/ou em que os valores do indivíduo sejam contraditórios com os valores organizacionais.

Neste aspecto, o sistema deixa de cumprir um de seus objetivos, que é o desligamento de empregado por insuficiência de desempenho conforme está previsto na Emenda Constitucional da Reforma Administrativa nº 19, aprovada em 1998.

Considera-se então, que o SAAD-RH está distante de influenciar os processos ligados à gestão de pessoas, que deveriam ser implementados a partir de informações gerenciais oriundas de seu resultado final. As melhorias internas tão aguardadas em função da aplicabilidade de um processo de avaliação ficam comprometidas, correndo o risco da descontinuidade ou do descrédito que

impossibilitariam a consolidação de um modelo cooperativo entre empresa e empregados.

Para considerações mais abrangentes seria necessário realizar uma pesquisa mais ampla, com entrevistados lotados em todas as unidades da Embrapa e inclusive com os empregados lotados na unidade sede. Existem discrepâncias entre normas técnicas de avaliação estabelecidas pelos técnicos da área de RH e a prática da avaliação, havendo diferenças entre as informações prestadas por coordenadores, gestores e avaliados sobre suas experiências com o sistema de avaliação de desempenho existente na organização.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith e GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomsun Learning Ltda, 1998.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**: estratégia e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é o desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, ano 47, vol.120, número 3, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino Guimarães. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan/mar.2001.

Centro Nacional de Pesquisa do Milho e Sorgo. Disponível em [WWW.cnpms.embrapa.br](http://WWW.cnpms.embrapa.br). Acesso em 17 fev.2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Disponível em [WWW.embrapa.br](http://WWW.embrapa.br). Acesso em : 15 fev. 2009.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na administração pública federal**: pesquisa ENAP. Brasília, 2000. 96 p. 9ENAP. Cadernos, 19).

FRANÇA, J.L; VASCONCELOS, A.C. **Manual para Normalização**. 8.ed. Belo Horizonte; Editora UFMG, 2007.



- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque. São Paulo: Atlas, 1998.
- GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, maio/jun.1995.
- HECKERT, C. R. **Redes no terceiro setor**: condições favoráveis à transferência de conhecimento. 2008. 252 p. Tese de dissertação. Departamento de Engenharia da Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, L.C.B; SPINK, P. (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7.Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **ERA - eletrônica**, volume 1, número 2, jul-dez/2002.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1977.
- MILKOVICH, George, BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 14.ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MIRANDA, Denise Macedo da Rosa et.al. **Passo a passo do modelo de gestão de desempenho profissional da Embrapa-SAAD** . Brasília, 2008.
- MIRANDA, Denise Macedo da Rosa et.al. **Modelo de Gestão de Desempenho Profissional da Embrapa-SAAD**: manual do supervisor. Brasília, 2008.
- ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Administração de Desempenho individual no contexto da administração pública federal direta**: aspectos determinantes de sua efetividade. Salvador, ANPAD, 2006.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, 47 (1). Brasília, 1996.
- PHILADELPHO e MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um Instrumento de Poder na Gestão de Pessoas. **Alethei**, número 26, Canoas, Dez-2007.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 6.ed. São Paulo: LTr, 1996.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, et.al. **Dimensões Funcionais da gestão de pessoas**, Rio de Janeiro, Ed. FGV: 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – Questionário para a Coordenadora do Saad da Empresa

Objetivos	Questões
1) Objetivo do SAAD	<p>1 – Quais os objetivos da Avaliação de Desempenho da Embrapa?</p> <p>2 – Há quanto tempo o processo atual de avaliação de desempenho existe na Embrapa?</p> <p>3 – Quais as razões desta continuidade durante este tempo?</p> <p>4 – Como foi o processo de desenvolvimento desta metodologia de avaliação de desempenho? Onde a Embrapa buscou referências ou idéias? Quem participou da elaboração?</p>
2) Relação da Avaliação de Desempenho com demais processos de Gestão de Pessoas	<p>4 -A avaliação de desempenho traz implicações para outros processos de gestão de pessoas, como carreira, desenvolvimento, remuneração, desligamento? Se sim, quais?</p> <p>5 – Como a avaliação de desempenho se relaciona com cada um dos processos citados acima?</p>
3) Avaliação do modelo de avaliação de desempenho	<p>6 – Quais pontos positivos se destacam no modelo Saad?</p> <p>7 – A empresa observa algum aspecto desfavorável ou limitador no modelo? Se sim, quais?</p>
4) Avaliação da percepção dos empregados	<p>8 – Qual a visão da empresa sobre a percepção dos empregados com relação ao modelo Saad?</p>

APENDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA PARA O GESTOR DE PESSOAS DO CNPMS

Objetivos	Questões
1) Objetivo do SAAD	<p>1 – Quais os objetivos da Avaliação de Desempenho da Embrapa?</p> <p>2 – Quais as razões desta continuidade durante este tempo?</p> <p>3 – O modelo Saad é adequado à realidade do trabalho desenvolvido nesta unidade</p>
2) Relação da Avaliação de Desempenho com demais processos de Gestão de Pessoas	<p>4 -A avaliação de desempenho traz implicações para outros processos de gestão de pessoas, como carreira, desenvolvimento, remuneração, desligamento? Se sim, quais?</p> <p>5– Como a avaliação de desempenho se relaciona com cada um dos processos citados acima?</p> <p>Já houve alguma demissão em função de insuficiência de desempenho recorrente</p>
3) Avaliação do modelo de avaliação de desempenho	<p>6 – Quais pontos positivos se destacam no modelo Saad?</p> <p>7 – Quais pontos desfavoráveis ou limitadores há no modelo?</p>
4) Avaliação da percepção dos empregados	<p>8 – Como gestor desta unidade, qual a sua visão sobre a percepção dos empregados com relação ao modelo Saad?</p> <p>9 – E qual a sua percepção pessoal sobre o Saad</p>

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista para os empregados

Objetivos	Questões
1) Percepção quanto à facilidade de utilização	1 – Qual a sua percepção com relação à facilidade de utilização do modelo Saad
2) Percepção quanto à equidade do modelo	2 – Qual a sua percepção com relação aos critérios e regras utilizados pelo sistema
3) Percepção quanto à relação do modelo com os demais processos de gestão de pessoas	3 – Como você vê a relação do Saad com: - o processo de carreira - o processo de desenvolvimento - o processo de remuneração - o processo de desligamento
4) Avaliação da percepção quanto ao aspecto dos valores por trás da técnica	4 – Qual o clima por trás da avaliação de desempenho
Comentários adicionais:	