

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Dissertação de Mestrado

O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO (SAD) NA ÁREA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Eliane Cristina de Campos

FLORIANÓPOLIS
DEZEMBRO
1992

O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (SAD) NA ÁREA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Eliane Cristina de Campos

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Universitária), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora Integrada pelos professores


Prof. ANTONIO NICCOLÒ GRILLO, Dr.


Prof. CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA, Ph.D.


Prof. NELSON COLOSSI, Dr.

Dedico este trabalho
à pessoa
que é minha inspiração
de vida,
força de vontade
e dedicação:
minha avó

Julia Scramin Lourencetti

AGRADECIMENTOS

A autora do trabalho agradece a todas as pessoas que colaboraram para a finalização desta dissertação de mestrado. Direta ou indiretamente, muitas delas contribuíram, ao seu modo, nas várias etapas deste longo caminho, principalmente nos momentos difíceis nos quais forças contrárias impulsionavam para a estagnação do percurso.

Foi longo o caminho, por envolver o que se pode chamar de "contato com o novo". As inúmeras informações adquiridas e o aprendizado constante refletem o árduo esforço na busca do conhecimento e a convivência diária com professores e colegas, os quais, de origem e formação bastante ecléticas, deram sua parcela de contribuição, tanto no âmbito acadêmico quanto no pessoal.

No âmbito acadêmico, sem dúvida, o exemplo visível é o início, desenvolvimento e a conclusão deste trabalho. No âmbito pessoal, a grande contribuição expressa-se na autenticidade que cada um imprimiu a seu cotidiano, permitindo que daí fossem extraídas diferentes lições de vida, importantes e úteis a meu crescimento humano. Em especial, devo o respeito e a gratidão a pessoas e instituições que diretamente se fizeram presente no decorrer deste percurso. São elas:

- CNPq e CAPES, pelo suporte financeiro oferecido, por meio de bolsa de estudos em 1990, 1991 e 1992;
- Ao Curso de Pós-Graduação em Administração, nas pessoas dos professores e funcionários;

- Ao professor ANTONIO NICCOLÓ GRILLO, pela orientação e acompanhamento do trabalho;
- Ao professor CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA, pela co-orientação ao trabalho de pesquisa desde seu esboço inicial;
- Ao professor NELSON COLOSSI, pela participação como membro da banca examinadora;
- Ao professor PEDRO ANTONIO BARBETTA, pela paciência e dedicação às discussões estatísticas;
- À UFSC, pela permissão, apoio e interesse na pesquisa;
- Aos chefes das unidades e seções administrativas da UFSC, pela contribuição no encaminhamento do instrumento de pesquisa;
- Aos funcionários do Departamento do Pessoal e Núcleo de Processamento de Dados da UFSC, pelo auxílio no manuseio e na coleta dos dados secundários da pesquisa. Em especial, agradeço a EDITE KRAWULSKI, CLEZAR LUIZ LOCH e JOAO MARIA DE LIMA;
- Ao pessoal técnico-administrativo que participou da pesquisa, respondendo ao questionário, sem o que não seria possível a realização da pesquisa;
- Ao professor JULIO QUEIROZ pela revisão final do trabalho;
- A um AMIGO verdadeiro, pela presença nos momentos difíceis deste longo percurso;
- À minha FAMÍLIA. Em especial, a minha mãe CRIZ, pela preocupação constante com meu futuro profissional.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	I
LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS.....	VI
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1 - Definição do Problema.....	04
1.2 - Objetivos da Pesquisa.....	06
1.3 - O Sistema de Avaliação de Desempenho da UFSC.....	07
1.4 - Organização do Estudo.....	11
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	13
2.1 - Mudança Organizacional.....	13
2.1.1 - Mudança não-planejada.....	14
2.1.2 - Mudança planejada.....	16
2.2 - O Sistema de Avaliação de Desempenho como uma Mudança Planejada.....	27
3. METODOLOGIA.....	43
3.1 - Perguntas da Pesquisa.....	43
3.2 - Relação entre as Variáveis.....	44
3.2.1 - Definição dos termos e das variáveis.....	45
3.2.2 - Definição operacional das variáveis.....	48
3.3 - Caracterização da Pesquisa.....	49
3.3.1 - População e amostragem.....	50

3.4 - Coleta de Dados.....	51
3.4.1 - Tipo de dados.....	51
3.4.2 - Técnica da coleta de dados.....	51
3.4.2.1 - Instrumento de pesquisa.....	54
3.4.3 - Técnica de análise de dados.....	55
3.5 - Limitações da Pesquisa.....	55
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	57
4.1 - Caracterização dos Respondentes.....	57
4.2 - Grupos Ocupacionais.....	65
4.3 - Nível de Instrução.....	70
4.4 - Sexo.....	72
4.5 - Idade.....	74
4.6 - Tempo de Serviço.....	76
4.7 - Experiência Anterior em Avaliação de Desempenho.....	78
4.8 - Treinamento antes da Avaliação de Desempenho.....	79
4.9 - Nível das Informações Recebidas.....	81
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	83
5.1 - Conclusões.....	83
5.1.1 - Características do pessoal técnico-adminis- trativo que afetam os objetivos formais de avaliação.....	84
5.1.2 - Nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo aos agentes de mudan- ça e as estratégias e táticas de mudança.....	86
5.1.3 - Nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo à implantação do SAD quanto aos métodos, técnica e instrumentos de avaliação.....	89
5.2 - Recomendações.....	94

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 97

7. ANEXOS..... 103

7.1 - Roteiro para a Entrevista..... 104

7.2 - Instrumento de Pesquisa..... 105

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

FIGURA 1 - VARIÁVEIS DE PESQUISA.....	45
GRAFICO 1 - PERFIL DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	59
GRAFICO 2 - PERFIL DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO SOBRE A METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	63
QUADRO 1 - CONTINUO E ACEITAÇÃO/RESISTÊNCIA.....	21
QUADRO 2 - METODOS PARA SE LIDAR COM A RESISTÊNCIA A MUDANÇA.....	28
QUADRO 3 - RESPONDENTES POR GRUPO OCUPACIONAL.....	58
TABELA 1 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-AD- MINISTRATIVO DE ACORDO COM OS GRUPOS OCUPACIONAIS.....	66
TABELA 2 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-AD- MINISTRATIVO DE ACORDO COM O NÍVEL DE INSTRUÇÃO.....	71
TABELA 3 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-AD- MINISTRATIVO DE ACORDO COM O SEXO.....	73

TABELA 4 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM A IDADE.....	75
TABELA 5 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM O TEMPO DE SERVIÇO.....	77
TABELA 6 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM A EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	79
TABELA 7 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM O TREINAMENTO ANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	80
TABELA 8 - ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE ACORDO COM O NÍVEL DE INFORMAÇÕES RECEBIDAS.....	82

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo verificar o impacto da implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) na área técnico-administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Trata-se de um estudo de caso no qual é analisado o nível de aceitação ou resistência do pessoal técnico-administrativo ao sistema implantado em 1991.

A análise tem por base dados primários, coletados por meio de questionário estruturado de acordo com a escala de atitudes do tipo Likert. São enfocados elementos das fases de elaboração e implementação como objetivos de avaliação, agentes de mudança e estratégias e táticas de mudanças, e elementos da metodologia de avaliação: métodos, técnica e instrumentos. Os respondentes são avaliados e avaliadores, enquadrados no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) que participaram da primeira etapa de avaliação, em abril de 1991.

Os principais resultados da pesquisa demonstram que diferentes percepções quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho refletem o nível de conscientização para com o sistema. A aceitação ou a resistência aos elementos do SAD estão basicamente relacionadas com o nível de maturidade das pessoas envolvidas e, especificamente, com o nível de instrução e com a carência de informações interativas. A partir dessa constatação, recomenda-se que o treinamento, antes do processo de avaliação de desempenho, seja intensificado e aplicado de modo diferenciado aos diferentes grupos ocupacionais e às chefias imediatas, enquanto avaliadores.

ABSTRACT

The purpose of this work is to verify the impact of the introduction of the Performance Assessment System (PAS) in the administrative area of Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). It is a case study in which there is an analysis the level of acceptance of, or resistance of the administrative personnel to, the system introduced in 1991.

The analysis is based on primary data, collected by means of questionnaires structured according to the Likert's scale of attitudes. The focus is on elements of the elaboration and implementation stage, such as the aims of evaluation, the agents of change and the strategies and tactics of the changes, as well as elements of the evaluation methodology: methods, technic and instruments. The questionnaires were given to applied on evaluaters and evaluated civil servants covered by the Unique Plan of Classification and Redistribution of Functions and Jobs (UPGRFJ), that took part in the first assessment stage in April 1991.

Of the research main results demonstrate that different perceptions of the Performance Assessment System reflect the awariness level regarding the system. The acceptance of, or resistance to, the PAS elements are basically related to the level of maturity, especially, to the level of instruction and to the lack of interactive information. Based on this evidence, it is recommended that the training be intensified and applied in a differentiated way to the different occupational groups and to their direct heads, in their role as evaluaters, before introducing performance process assessment.

I - INTRODUÇÃO

Vários autores concordam que tanto o ambiente interno das organizações como o externo produzem pressões e criam necessidades para que estas se modifiquem (KATZ E KAHN, 1975; GLEN, 1983; CHAMPION, 1985; STONER, 1985). Assim, as mudanças tornam-se inevitáveis, sejam elas boas ou más (HALL, 1984), porque:

"nossas instituições sociais não podem suportar e, muito menos, lutar contra a devastadora taxa de mudança, sem alterações fundamentais na maneira por que vivem em seus ambientes e o modo pelo qual conduzem as principais operações em suas empresas" (TREWATHA & NEWPORT, 1979:514).

As forças do ambiente atingem as organizações em diferentes aspectos. Entre outras variáveis, as externas são provenientes das dimensões política, econômica, social e tecnológica e do sistema de valores (SHIRLEY, 1978; MEGGINSON et al., 1986); e as forças internas originam-se de diferentes fontes tais como novas estratégias, tecnologias, atitudes e o comportamento dos empregados (STONER, 1985; MEGGINSON et al., 1986).

Além disso, as forças externas, por serem muito numerosas, apresentam um forte efeito sobre a mudança organizacional, principalmente, pelo fato da administração ter pouco controle sobre elas (MEGGINSON et al., 1986), havendo maior probabilidade de se imporem, em especial, quando ocasionam mudanças imperativas como é o caso da legislação e acordos contratuais que regem as condições de trabalho (GLEN, 1983).

No Brasil, a universidade moderna emergiu de um processo de mudança que começou na década de sessenta. Fortes pressões internas e externas demonstravam a inadequação do ensino superior à realidade sócio-econômica do País e às necessidades de seu desenvolvimento cientí-

fico e tecnológico. Sua atual estrutura foi estabelecida com a Reforma de 1988, tendo como resultado a descrição de modelos de integração orgânica, nos quais são tomadas decisões estratégicas e táticas, visando a orientar a administração das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) e das atividades-meio (técnico-administrativas).

Atualmente, no projeto de lei em apreciação no Congresso Nacional, referente à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, fica estabelecido (art. 73) que as instituições de ensino superior devem manter mecanismos de avaliação de suas atividades. Estes mecanismos inspiram, provavelmente, forças de mudança, uma vez que suscitam a preocupação com o desempenho organizacional.

Mais especificamente, o novo Plano de Cargos e Empregos, aprovado em 23 de julho de 1987 para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), através do Decreto 94.664, impõe a elaboração de novas diretrizes na política de recursos humanos, a qual tem na avaliação de desempenho um instrumento para as decisões administrativas e para o desenvolvimento de professores e funcionários técnico-administrativos.

Muitos dos problemas relacionados especificamente com os sistemas de avaliação de desempenho estão ligados à inadequação de métodos que atendam as características organizacionais e aos objetivos de curto e longo prazos de avaliação. E, ainda, à falta de treinamento adequado antes do processo de avaliação de desempenho, tanto para avaliados como para avaliadores.

A implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) corresponde, pois, a uma mudança passível de obtenção de sucesso ou fracasso, em função de sua estrutura, da forma como é introduzido e, principalmente, da reação dos indivíduos afetados. Portanto, o máximo de benefício obtido depende em muito dos mecanismos utilizados na sua

implementação e da percepção das pessoas afetadas quanto ao sistema em si e a seus efeitos.

A resistência é o principal oponente às pressões ambientais e um dos maiores obstáculos às mudanças organizacionais. Para TREWATHA & NEWPORT (1979) as organizações necessitam desenvolver técnicas e instrumentos para administrar a mudança, sendo fundamental para o sucesso de qualquer programa de mudança o combate à resistência, enquanto estiver ainda em potencial.

Como qualquer tipo de mudança, a introdução de um SAD está sujeita à reação das pessoas afetadas. Ainda, a implantação de sistemas de avaliação em universidades federais é oriunda de imposição legislativa, o que caracteriza uma mudança imperativa, capaz de provocar a reação negativa imediata dos servidores por desconhecerem a origem da necessidade da mudança.

Se as organizações brasileiras, de um modo geral, sempre empenharam-se no desenvolvimento de uma política de recursos humanos visando resolver problemas ligados às pressões de seu ambiente interno e externo, e à incapacidade de se lidar com problemas humanos (LUCENA, 1977), a legislação que direciona a política de recursos humanos nas universidades, sendo oriunda do ambiente externo, constitui-se em uma forma de pressão para que essas organizações busquem a eficiência do trabalho humano.

Os membros da organização podem negar, ignorar, ou resistir às pressões internas e externas, entretanto, se a mudança for imposta e inevitável, pode-se prever seus efeitos, através da mudança planejada (MEGGINSON, et al., 1988). O Sistema de Avaliação de Desempenho implantado na UFSC corresponde, assim, a uma mudança planejada, na medida em que exige investimento de tempo e outros recursos na sua elaboração e implementação (HALL, 1984; STONER, 1985).

1.1 - Definição do Problema

A introdução, com sucesso, de um sistema de avaliação de desempenho em universidades é de grande importância para a manutenção e o desenvolvimento de seus recursos humanos. Sabe-se, entretanto, que a reação das pessoas afetadas pela mudança pode ter forte influência na validação do programa de mudança. O principal impacto resultante da utilização de SADS é a resistência das pessoas afetadas. Elas podem atuar por atos mecânicos, caso não compreendam seus reais significado e importância. E, ainda, estarem desprovidas de habilidade, interesse e/ou motivação para a prática da avaliação do desempenho, invalidando o programa proposto.

Tendo em vista a recente implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) do pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é investigado o seguinte problema de pesquisa:

Qual a reação do pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) à implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), levada a efeito em 1991 ?

A importância do problema investigado justifica-se por oferecer contribuição tanto teórica quanto prática para as áreas de mudança organizacional e avaliação de desempenho.

A contribuição para a mudança organizacional está no reconhecimento das influências mediadoras para o desenvolvimento de estratégias e táticas de mudança e de canais de influência (SHIRLEY, 1976). São enfocados alvos importantes, como a percepção e a aceitação das

peçoas à implantação de mudanças imperativas, levantando-se, especificamente, informações para as condições básicas de efetividade da modificação comportamental.

Os resultados do estudo poderão contribuir para a implantação de sistemas de avaliação formais, fornecendo subsídios para seu planejamento: elaboração e implementação, assim como para a formulação de mecanismos que visem ao combate a resistência potencial.

Verificar o grau de aceitação a mudanças representa uma forma de diagnosticar e determinar o sucesso de qualquer programa de mudança. Desse modo, o nível de incorporação do SAD pelo pessoal técnico-administrativo constitui-se em subsídio para o acompanhamento do atual sistema de avaliação. A realização da presente pesquisa na UFSC é de interesse da instituição, uma vez que trará informações para o aperfeiçoamento do sistema implantado.

Esta pesquisa é importante, da mesma forma, a outras universidades que planejem implantar sistemas de avaliação de pessoal. Essas organizações são regidas pelas mesmas diretrizes governamentais, abarcando, em sua estrutura decisória, um processo democrático e participativo, que permite um elo comum nas fases de elaboração e implementação de sistemas dessa natureza. Por outro lado, a necessidade da avaliação institucional emerge como uma das formas de melhorar o desempenho organizacional.

Analisar o impacto de uma mudança em pessoas, em relação aos assuntos que dizem respeito a seu trabalho, é de grande valia para os membros do corpo ocupacional e para a organização. E, um fato relevante, é a carência de pesquisas empíricas que especificamente tenham verificado a reação das pessoas face à implantação de sistemas de avaliação de desempenho em suas organizações.

1.2 - Objetivos da Pesquisa

No momento em que a legislação determina o redirecionamento da política de recursos humanos e a avaliação institucional da organização universitária, constata-se a existência de uma pressão externa, para que, no âmbito interno, os recursos humanos sejam avaliados em suas atividades. Desse modo, as pessoas que fazem parte da comunidade universitária, e, mais especificamente, aquelas que são afetadas pela mudança proposta, podem reagir de modo positivo ou negativo, dependendo do conhecimento ou não das origens da mudança proposta.

O objetivo geral desta pesquisa é verificar a reação do pessoal técnico-administrativo da UFSC à implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho, ocorrida em 1991. No que se refere aos objetivos específicos procura-se verificar:

1. as características do pessoal técnico-administrativo que afetam os objetivos formais de avaliação;
2. o nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo aos agentes de mudança e às estratégias e táticas de mudança.
3. o nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo à implantação do SAD, quanto aos métodos, técnica e instrumentos de avaliação;

1.3 - O Sistema de Avaliação de Desempenho da UFSC

A UFSC, criada pela Lei 3.849 de 18 de dezembro de 1960, constituiu-se por meio da agregação das Faculdades já existentes de Direito, Medicina, Filosofia, Odontologia, Farmácia, Ciências Econômicas, Serviço Social e da criação da Escola de Engenharia Industrial. O Decreto 64.824 de 15 de julho de 1969 extinguiu as antigas faculdades, criando centros e departamentos. A estrutura da universidade passou a contar com órgãos deliberativos e executivos, intensificando-se o fluxo das atividades-melo.

A administração da UFSC faz-se a nível superior e a nível de unidades, sub-unidades e órgãos colegiados. A administração superior efetiva-se através de:

Órgãos deliberativos centrais

1. Conselho de Curadores - é o órgão deliberativo e consultivo na fiscalização econômico-financeira da universidade;
2. Conselho Universitário - é o órgão máximo de deliberação sobre decisões administrativas e de política universitária. É nesse órgão que aparece a participação dos servidores técnico-administrativos.
3. Conselho de Ensino e Pesquisa - órgão deliberativo, normativo e consultivo em ensino, pesquisa e extensão.

Órgãos executivos centrais

1. Reitoria - órgão executivo central que superintende, coordena e fiscaliza as atividades universitárias.
2. Vice-Reitoria - cumpre atribuições estatutárias e regimentais, incorporando atribuições permanentes da administração universitária, designadas pelo Reitor;

3. Pró-Reitorias - auxiliam o Reitor no exercício das tarefas executivas, abarcando unidades administrativas e órgãos suplementares.

A administração, a nível de Unidades e Sub-Unidades, efetiva-se através de:

Órgãos deliberativos setoriais

1. Conselhos Departamentais - órgãos deliberativos e consultivos das unidades universitárias;
2. Departamentos - órgãos responsáveis pela administração didático-científica e de distribuição de pessoal, desenvolvendo atividades na área de ensino, pesquisa e extensão.

Órgãos executivos setoriais

1. Diretoria dos Centros e Chefia dos Departamentos.

A administração e o controle do pessoal da área técnico-administrativa da organização universitária sempre esteve ligada às regras da esfera pública federal. Normalmente, os SADs, utilizados na administração pública federal e nas universidades em geral, baseavam-se, até os dias de hoje, apenas em métodos tradicionais para a avaliação do desempenho humano. Na década de 60 e de 80 os métodos de avaliação de desempenho tinham por base a inteira responsabilidade dos chefes imediatos. O sistema chama a atenção por diversificar seus métodos por meio da auto-avaliação, visando a atingir objetivos mais amplos de avaliação e maior participação do corpo ocupacional nos assuntos pertinentes a seu trabalho.

De acordo com o enfoque sistêmico, o SAD faz parte de um dos subsistemas do setor de recursos humanos da universidade. Na UFSC, a elaboração e a implementação do sistema derivou do Decreto 94.664, de 23 de julho de 1987. Este decreto impõe diretrizes básicas que devem

orientar, como parte da política de recursos humanos, os usos administrativos da avaliação de desempenho, e, primordialmente, subsidiar o desenvolvimento do pessoal.

No sentido de implementar o contido no referido decreto, foram criadas duas comissões: 1. Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); e 2. Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo (CPPTA), para atender as duas categorias de pessoal: docente e técnico-administrativa. A primeira, voltada diretamente para as atividades-fim das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES (ensino, pesquisa e extensão) e a segunda, envolvida com as atividades-melo (técnico-administrativas).

A avaliação de desempenho proposta para o pessoal das atividades-melo estende-se a todos os servidores técnico-administrativos da UFSC, enquadrados no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), de acordo com quatro grupos ocupacionais: 1. Nível de Apoio; 2. Nível Médio; 3. Nível Superior; e 4. Nível Gerencial. O propósito da avaliação é observar o desempenho do servidor no cargo ou função, e seu comportamento funcional, com o objetivo de promoção por mérito, a curto prazo, e desenvolvimento dos recursos humanos, a longo prazo. Além disso, deve cumprir os seguintes objetivos específicos: 1. Identificar situações-problema de ordem pessoal, setorial ou organizacional; 2. dar feedback a avaliados e avaliadores sobre o desempenho funcional; 3. ampliar os canais de comunicação entre chefes e subordinados; e 4. subsidiar a política de recursos humanos.

O planejamento do SAD foi feito por comissão do Departamento do Pessoal (DP) da UFSC, composta por um grupo de servidores técnico-administrativos, ao qual coube a elaboração da metodologia, posteriormente apreciada e aprovada pelo Conselho Universitário (CUn). A metodologia do sistema baseia-se nos métodos de avaliação pela chefia e

auto-avaliação, na técnica de escala gráfica e em instrumentos denominados fichas de avaliação individual, a ser aplicada com periodicidade anual, em duas etapas: um grupo do pessoal em abril e o outro, em outubro, de acordo com o interstício previsto para a progressão por mérito.

Os avaliadores, representados pelos chefes imediatos das unidades e seções administrativas, são avaliados por seus superiores. Quanto aos avaliados, assumem estes igualmente, a responsabilidade pela análise do desempenho, através do método de auto-avaliação. Os chefes de centros e departamentos acadêmicos são avaliados através de sistema de avaliação de desempenho específico para a categoria docente.

A participação no processo foi propiciada pelo fato das decisões serem tradicionalmente tomadas em órgãos colegiados. Assim, após o sistema ter sido elaborado, por imposição legislativa, e submetido à aprovação do Conselho Universitário (CUn), coube às entidades representativas do pessoal técnico-administrativo, recorrer ao auxílio de profissionais especializados para análise do modelo estruturado, visando analisar a validade da metodologia proposta. Manteve-se a estrutura básica do sistema (metodologia: métodos, técnica e instrumentos), tendo sido feitas contra-propostas para alterações, dentre as quais foi aprovada a divulgação dos pesos da avaliação.

Antes da implantação do SAD foi realizado um seminário, aberto à comunidade universitária da área técnico-administrativa, no intuito de esclarecer e conscientizar sobre a importância, vantagens e desvantagens do SAD. O treinamento, oferecido a avaliados e avaliadores, visou a três objetivos principais: 1. explicar a dinâmica do sistema; 2. conscientizar quanto a sua importância; e 3. minimizar distor-

ções perceptivas como efeito halo, estereótipos e preconceitos pessoais e profissionais.

As informações tanto da ficha do avaliado como do avaliador são requeridas em formulário único, sendo criada a oportunidade para a integração entre as partes, e discussão conjunta sobre o desempenho. Desse modo, a entrevista é sugerida informalmente. A interpretação dos resultados, feita por comissão do DP, baseia-se exclusivamente nos formulários citados, através da somatória de pontos.

1.4 - Organização do Estudo

Na introdução do trabalho justifica-se a implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) como uma mudança imperativa, materializada pela imposição legislativa, uma vez que as universidades federais encontram-se sob a égide de diretrizes governamentais. O problema investigado é definido juntamente com a contribuição teórica e prática. Apresentam-se os objetivos: geral e específicos, a que se propõe investigar, e, finalmente, a caracterização do SAD na UFSC.

O capítulo II trata da base teórico-empírica que dá sustentação à pesquisa e seus resultados. Os pontos teóricos abordados referem-se à mudança organizacional e à avaliação de desempenho. Faz-se uma diferenciação entre a mudança organizacional planejada e a não planejada, com o propósito de salientar o SAD como uma mudança organizacional planejada, buscando evidenciar o processo de estruturação do sistema.

No capítulo III são levantados os aspectos metodológicos que permitiram a operacionalização do problema de pesquisa. As perguntas da pesquisa são orientadas por afirmativas sobre o grau de aceitação ou resistência à mudança. As relações entre as variáveis independente,

dependente e de controle são estabelecidas, sendo clarificados os termos e as variáveis empregados, na sua forma constitutiva e operacional. Ainda neste capítulo caracteriza-se a pesquisa e o instrumento utilizado na coleta de dados, sendo destacadas as limitações a nível metodológico e prático do trabalho.

No capítulo IV, procede-se à análise e à interpretação dos dados a partir de gráficos de perfil e de tabelas, construídos com origem nos questionários respondidos e em estatísticas descritivas. As principais técnicas de análise foram a análise de variância e o teste de Turkey.

O capítulo V apresenta as conclusões e as recomendações da pesquisa, visando a contribuir com a implantação de Sistemas de Avaliação de Desempenho, enquanto uma Mudança Organizacional Planejada, bem como sugestões sobre temas de pesquisa decorrentes da presente investigação.

II - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Para que o problema em questão pudesse ser investigado tornou-se necessária uma revisão da literatura especializada visando a oferecer suporte teórico-empírico aos resultados da pesquisa. Neste capítulo são abordados os seguintes temas: mudança organizacional; mudança não planejada e planejada, resistência à mudança e sistema de avaliação de desempenho, como uma mudança planejada.

2.1 - Mudança Organizacional

Na relação das organizações com seu ambiente há necessidade destas se modificarem para atender às pressões que emergem tanto por parte dos indivíduos ou grupos de interesse nela inseridos, como para fazer face às novas realidades sociais, econômicas e políticas, dentre outras. Segundo ETZIONI (1981) as organizações são as unidades sociais com maior inclinação para a mudança do que quaisquer outras, por serem planejadas e orientadas para objetivos específicos. Na visão de HALL (1984:149) as organizações são conservadoras por sua própria natureza, e, ainda, "podem não ter capacidade financeira ou de pessoal para se empenharem em esforços no sentido da mudança", demonstrando, geralmente, resistência para mudar. Entretanto, o indivíduo e a própria organização necessitam de novas alternativas ou cursos de ação à medida em que a orientação atual se mostre de alguma forma insatisfatória.

Existem duas maneiras principais de conceber a mudança organizacional: a primeira é a mudança não planejada; a segunda, que será a utilizada no presente estudo, é a mudança planejada. A importância e implicações de tais abordagens serão ressaltadas na sequência, pois delas depende a forma de funcionamento e interação da organização no sistema social mais amplo.

2.1.1 - Mudança não planejada

A abordagem da mudança não planejada no estudo das organizações cristaliza-se na analogia biológica que permite estudá-las pelo seu ciclo de vida, tendo no crescimento um processo natural e principal determinante das necessidades de alterações em diversas de suas áreas (LITTERER, 1977; TREWATHA & NEWPORT, 1979; HALL, 1984).

MOTTA (1979) vê o crescimento ou o desenvolvimento organizacional como principal responsável pelas necessidades de inovações. Entretanto, para LITTERER (1977) é apenas uma das formas de modificação, podendo-se examinar a adaptação organizacional de duas maneiras: uma, pela modificação dos elementos que lhes são inerentes ou que a rodeiam como métodos de trabalho e objetivos, outra, pela variação entre as organizações em diferentes condições. TREWATHA & NEWPORT (1979) associam ainda ao crescimento as mudanças relacionadas com a produção e o mercado, como as economias e deseconomias de escala.

A analogia orgânica explica a complexidade adquirida naturalmente com o desenvolvimento e crescimento das organizações, permitindo esboçar um conjunto de pressupostos até certo ponto realistas para a análise organizacional. Todavia, GOUDNER (apud CHAMPION, 1985:55) enfatiza que "o modelo do sistema natural, embora chamando a atenção para a natureza não planejada e espontânea das estruturas organizacionais, tem a desvantagem de desenfaturar suas características racionais", sem que haja providências para tratar da ação racional que vise mudar o sistema.

De acordo com DRAPER e STROTTER (apud CHAMPION, 1985:95) "o modelo biológico parece não ser válido para descrever ou prever o crescimento das organizações(...)". Como observa HALL (1984), ainda não foram desenvolvidos instrumentos para se diagnosticar exatamente

o ciclo em que se encontra uma organização em dado momento, sendo esta uma das lacunas nesses estudos.

Dos estudos voltados ao nascimento, crescimento e declínio das organizações, a mais importante contribuição está na constatação das necessidades de alterações em seus estados (HALL, 1984), portanto, de algum tipo de mudança. STONER (1985:251) salienta, porém, que "a estrutura de uma organização tem que se ajustar à sua estratégia, ao seu ambiente, à sua tecnologia e a seus empregados", sendo que esses fatores mudam com o tempo, determinando estrutura adequada apenas ao ciclo de vida no qual se encontra.

Segundo BLAU (1978) e MOTTA (1972) os problemas surgem naturalmente, com ou sem a interferência das organizações. Nesse sentido, alguns autores como STONER (1985) e MEGGINSON et al. (1986) definem as alterações de caráter adaptativo como métodos reativos à mudança, o que corresponde a uma maneira não planejada de tratar os problemas emergentes.

O processo reativo é uma das formas de se responder aos problemas atuais e visíveis. Parecem pouco ameaçadores por visualizarem a área problemática em seu todo, necessitando, pois, de pouco planejamento (STONER, 1985; MEGGINSON et al., 1986). No entanto, este mecanismo é útil apenas para pequenas mudanças, de efeito imediato, que podem ser efetuadas de maneira rápida e rotineira (STONER, 1985). GLEN (1983) observa, ainda, que nos casos de medidas corretivas não planejadas é possível uma redução ou perda total dos benefícios da mudança.

Tendo em vista que as organizações têm que funcionar em um ambiente essencialmente dinâmico (TREWATHA & NEWPORT, 1979), aonde as forças internas e externas de mudança estão frequentemente inter-relacionadas (STONER, 1985; MEGGINSON et al., 1986), tornando-as cada vez mais complexas, a analogia biológica, na visão de CHAMPION (1985), tem

no crescimento, apenas um indicador restrito à organização como um todo, privando de estudo outros aspectos ligados a fenômenos também complexos nos níveis de análise relacionados aos indivíduos e grupos de indivíduos.

Em resumo, existem dois aspectos básicos, de efeito a médio e longo prazos, ou até mesmo imediato, que o sistema de mudança não planejada deixa de atender: um deles refere-se aos diferentes níveis de análise ligados aos alvos da mudança e o outro, ao planejamento propriamente dito. Quanto ao primeiro aspecto, tanto a análise em torno do ciclo de vida das organizações como os métodos reativos às pressões ambientais não contemplam a reação dos indivíduos, diante das alterações que se façam necessárias: desta forma, deixam de focar alvos importantes relacionados com a percepção, a aceitação e os efeitos das mudanças.

O segundo aspecto diz respeito essencialmente ao planejamento: para uma operação com maiores probabilidades de sucesso é imperativa a necessidade de se prever a resistência potencial, bem como os mecanismos que viabilizem a aceitação das mudanças por parte dos indivíduos, e grupos de interesse, nas organizações.

2.1.2 - Mudança planejada

As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, baseadas na inércia ou na improvisação. Têm que ser planejadas, principalmente ao envolverem um conjunto de alterações estruturais e comportamentais que são interdependentes e se interpenetram. Na visão de MOTTA (1979:193) o planejamento trata de um processo "de estabelecimento de objetivos, de discussão de expectativas e informações, e comunicação de resultados posteriores entre os indivíduos, as unidades de trabalho, os projetos, os departamentos e mesmo entre organizações".

A mudança planejada permite a elaboração de programas a serem implantados na organização, associando-os essencialmente à previsão dos efeitos e dos benefícios futuros que possa trazer, em ocasiões subsequentes e ao longo do tempo. Para THOMAS e BENNIS (apud STONER, 1985:259) mudança planejada corresponde ao "projeto e a implantação deliberada de uma inovação estrutural; de uma nova política ou objetivo ou de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional".

A obscuridade de muitos processos de mudança está nos alvos pretendidos. Segundo LEAVITT (1978) existem quatro variáveis que, normalmente, são tidas como objetivos de mudança: tarefas, estrutura, tecnologia e pessoas. KATZ e KAHN (1975) previnem, entretanto, que não se deve confundir mudança individual com mudança nas variáveis organizacionais. Os mecanismos que visam a mudar atitudes não levam necessariamente à eficácia das pessoas no trabalho.

Para vários autores os principais alvos da mudança interna são o estrutural e o comportamental por manterem uma inter-relação fundamental para a dinâmica do processo de transformação. Desse modo, os objetivos de mudança não são mutuamente excludentes; podem ser operados simultaneamente. Ainda mais, as mudanças nas variáveis organizacionais estão relacionadas com o grau de controle e regulamentação das atividades da organização (KATZ e KAHN, 1975) que, modificadas em algum nível, podem afetar a organização como um todo, bem como os seus membros (CHAMPION, 1985).

Em estudo sobre os principais problemas teóricos e metodológicos da mudança organizacional planejada, CLARK e FORD (apud CHAMPION, 1985) chegaram a duas abordagens principais: a individual e a sistêmica. A primeira abordagem é restrita a organizações menores ou a unidades independentes de organizações maiores. Esta perspectiva é criticada pela falta de conhecimentos dos empregados de nível mais baixo quanto às mudanças mais significativas, as quais podem ter pouco

ou nenhum efeito. Além disso, nas abordagens dirigidas exclusivamente a indivíduos o que deixa de ser levado em conta é o caráter sistêmico da organização (KATZ e KAHN, 1975).

Na abordagem sistêmica é previsto que tanto as unidades como os papéis funcionais estejam relacionados. O sucesso da mudança volta-se diretamente ao envolvimento das pessoas de todos os níveis de autoridade na hierarquia organizacional. As dimensões da estrutura e dos processos organizacionais são consideradas juntamente com o indivíduo ou grupos de indivíduos (CHAMPION, 1985).

Os primeiros estudos sobre mudança planejada voltavam-se para as pessoas, tendo como foco principal os processos de influência e persuasão para mudança nos sentimentos e atitudes. Grande parte dos trabalhos circunscrevia seu foco de análise nos indivíduos e pequenos grupos, ficando em segundo plano os estudos que enfocavam a organização. CHAMPION (1985) acredita que a maior parte da literatura sobre mudança planejada seja dirigida a indivíduos ou pequenos grupos, pelo fato dessas unidades de análise serem consideradas mais acessíveis aos agentes de mudança.

Os proponentes da mudança atitudinal acreditavam que as transformações estruturais ocorreriam em decorrência das modificações de comportamento. Contudo, a tentativa de implementar mudanças nas organizações exclusivamente através da abordagem comportamental não é muito eficaz, uma vez que "não há um método universalmente aceito para se mudar personalidade, atitudes, percepção ou padrões de aprendizagem" (GIBSON et al., 1981:104). Segundo BERTERO (1976) "torna-se muito difícil empreender a mudança organizacional sem que se estabeleçam os parâmetros e as linhas fundamentais que servirão de contexto às alterações comportamentais" (p.30-31). O autor concorda, entretanto, que "as mudanças só se ultimam no momento em que são incorporadas ao comportamento dos membros da organização" (p.36). Este argumento reforça

a idéia de que a articulação entre as abordagens estrutural e comportamental contribui tanto para o desenvolvimento como para o equilíbrio organizacional (MOTTA, 1979a).

"as alterações comportamentais(...) justificam-se sempre que a eficiência real de uma dada organização é menor do que sua eficiência potencial, isto é, sempre que as organizações adotem a estrutura e a tecnologia adequada e não atinjam os resultados previstos(...)" (MOTTA, 1972:43)

A mudança comportamental envolve alterações na seleção, no treinamento, nas relações, nas atitudes ou nos papéis dos membros, e a mudança da estrutura envolve a reformulação dos sistemas internos como as linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa (STONER, 1985; MEGINSON et al. 1986). Enquanto as abordagens estruturais voltam-se mais para a resolução de problemas, as comportamentais concentram-se nos processos de mudança (LEAVITT, 1978).

A mudança de atitudes é inseparável das pessoas e tem implicação direta nos valores e crenças dos indivíduos e grupos de interesses inseridos na organização (HESKETH e OTTAWAY, 1979). Desse modo, as alterações impostas por forças externas podem ser desastrosas e ter um efeito negativo no âmbito organizacional, caso não sejam bem planejadas. Ainda, o enfoque mais sistemático com respeito à mudança oferece, segundo JUDSON (1980), maiores probabilidades de antecipar a reação dos que nela estão envolvidos. E um dos propósitos principais é combater a resistência enquanto está ainda em potencial, isto é, antes de concretizar-se em uma ação real. Para o autor o planejamento deve cumprir pelo menos três objetivos: 1. antecipar os efeitos da mudança sobre os indivíduos; 2. preparar soluções para dúvidas e problemas e 3. desenvolver um plano experimental e um cronograma de ação.

Na fase inicial de planejamento da mudança é primordial um diagnóstico acurado da situação presente. Este diagnóstico pode ser

feito através de duas estruturas: uma descritiva; que deve ser o mais factual possível e outra, analítica ou normativa, voltada à situação futura, com o objetivo de manter as diretrizes básicas da organização, ou introduzir novos elementos em sua racionalidade interna (MOTTA, 1979).

A partir da concepção sistêmica do processo de mudança, seis elementos principais devem ser levados em conta: 1. agente de mudança; 2. sistema-cliente; 3. metas; 4. estratégias e táticas; 5. estruturação da mudança; e 6. avaliação. (JONES apud CHAMPION, 1985). Para o autor, a articulação entre esses elementos é fundamental para o processo de mudança, por estarem eles altamente vinculados entre si.

Os agentes de mudança podem ser externos ou da própria organização, entretanto, é necessário que estejam instrumentalizados com conhecimentos teórico e prático para liderar e introduzir o processo de mudança (SHIRLEY, 1976; LEAVITT, 1978; BECKHARD apud HESKETH e OTTAWAY, 1979; MEGGINSON et al., 1986). A relação entre os agentes de mudança e o sistema-cliente é de grande importância na validação de qualquer programa de mudança proposto. Nessa relação, os agentes são os principais responsáveis pela alteração do status quo e pela comunicação da mudança aos sistemas clientes.

HESKETH e OTTAWAY (1979) acham provável que nos países em desenvolvimento o modelo de implantação de mudança seja dependente, sobretudo, dos agentes internos. Eles podem adquirir maior confiança dos membros afetados, havendo maiores probabilidades de persuasão e, portanto, de aceitação da mudança. A missão dos agentes assume, pois, grande importância à medida que podem utilizar-se de informações disponíveis e transmiti-las aos indivíduos, como forma de tornar a mudança mais aceitável, mediante a conscientização antecipada do programa proposto e de sua necessidade.

O uso direto de informações, em qualquer tipo de mudança, não é por si motivador, mas pode tornar claro o que se espera do indivíduo, grupo ou da organização como um todo (KATZ e KAHN, 1975). Vários autores concordam que os agentes devem ter pleno conhecimento do objeto de mudança, especialmente das estratégias e táticas, visando à elaboração dos mecanismos que venham a diminuir o principal oponente às mudanças organizacionais: a resistência.

Os alvos da mudança, sejam eles indivíduos, grupos ou a organização como um todo, são "entidades que necessitam de alguma espécie de 'auxílio' ou tratamento" (LIPPITT, WATSON e WESTLEY apud CHAMPION, 1985:213). Quando se trata de indivíduos, algum de tipo de reação sempre ocorrerá, principalmente na efetivação de uma mudança substancial, seja ela para melhor ou para pior. Nesse sentido as pessoas podem negar, ignorar ou, ainda, resistir à mudança (JUDSON, 1980; MEGGINSON et al., 1986), conforme se observa no contínuo de aceitação/resistência, constante do QUADRO 1 a seguir:

QUADRO 1

CONTÍNUO DE ACEITAÇÃO/RESISTÊNCIA

I	1-Aceitação:	2-Indiferença	3-Resistência passiva	4-Resistência ativa	I
I	.Cooperação e apoio entusiásticos	.Indiferença	.Comportamento regressivo	.Fazer o menos possível	I
I	.Cooperação sob pressões da gerência	.Apatia: perda de interesse pelo trabalho	.Não aprender	.Diminuir o ritmo de trabalho	I
I	.Aceitação		.Protestos	.Retraimento pessoal	I
I	.Resignação passiva		.Trabalhar segundo as regras	.Cometer erros	I
I				.Causar danos	I
I				.Sabotagem deliberada	I
I					I

Fonte: Adaptado de JUDSON, A. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo, Atlas, 1980. p.64

As resistências oriundas da implementação de mudanças provêm de várias fontes que advêm tanto da personalidade individual como do ambiente de trabalho, podendo ser analisadas tanto do ponto de vista da organização como um todo quanto do de suas unidades e de seus membros.

A resistência por parte da organização encontra-se na sua incapacidade de acolher as novas condições (KAUFMAN apud HALL, 1984) e na negação, por parte dos administradores, da existência de pressões (TREWATHA & NEWPORT, 1979; STONER, 1985; MEGGINSON et al., 1986). A rotinização da estrutura e dos processos organizacionais oferecem, por sua vez, diversas espécies de resistência às subunidades organizacionais, pelo fato das mudanças ameaçarem o status quo estabelecido na estrutura de autoridade e, extensivamente, os benefícios oriundos da estrutura de poder estabelecido. As fontes gerais de resistência por parte dos membros da organização estão ligadas ao sentimento de perda das condições e dos benefícios existentes, tais como poder e prestígio, dentre outros (KOTTER E SCHLESINGER, 1988; KAUFMAN apud STONER, 1985), ou, ainda, a elementos no ambiente organizacional, como o nível de informação e da conscientização quanto à mudança (ZANDER, 1979; JUDSON, 1980). A resistência na personalidade está ligada, segundo WATSON (1978) a fatores como: 1.hábito; 2.prioridade; 3.percepção seletiva; 4.dependência; 5.autoconfiança e 6.insegurança, dentre outros. As resistências relacionam-se, ainda, com pressões organizacionais e gerenciais (MOTTA, 1979), sendo maiores mais em relação com mudanças radicais do que com simples alterações, nos chefes de nível intermediário e à medida que aumentam as unidades organizacionais ou os níveis de responsabilidade, nos quais a mudança, por menor que seja, afeta um número maior de pessoas. Além disso, a resistência instala-se na falta de predisposição em alterar as rotinas de trabalho (KATZ e KAHN apud HALL, 1984; CHAMPION, 1985).

Para SAYLES (1977) a resistência pode emergir de maneira negativa, através de reações aparentemente emocionais ou irracionais; sob a forma de agressões, ou regressões, tais como resignações ou ainda pedidos de transferência. Absenteísmo, rotação de mão de obra, insatisfação no cargo, e mau desempenho são atitudes negativas dos empregados para com a mudança planejada (CHAMPION, 1985). Por outro lado, a natureza da mudança propriamente dita ocasiona a resistência por motivos diversos. Motivos individuais advêm de fatores como: 1. desconhecimento dos objetivos da mudança; 2. informação incompleta sobre a mudança; 3. interpretação distorcida das informações; 4. imposição da mudança sem a participação dos membros da organização e 5. inobservância da cultura organizacional (ZANDER, 1979, MOTTA, 1979).

A imposição de decretos administrativos é o exemplo de uma mudança radical, na qual os indivíduos podem não estar conscientes do problema que se pretende resolver, o que propicia a emergência de resistência passiva ou ativa (KOLB et al., 1978; ZANDER, 1979). Nesta linha de raciocínio, SAYLES (1977) salienta que as mudanças rápidas e impostas sobre as pessoas podem levar a uma resistência tão violenta, que é capaz de desintegrar a organização inteira. Para KOTTER e SCHLESINGER (1986) o processo de mudança mais lento é o mais adequado quando envolve grande número de pessoas, além dos planejadores, destinando-se a reduzir a resistência ao mínimo possível. Ainda mais, se a mudança organizacional exigir que as pessoas mudem muito rapidamente, estas resistirão por não se sentirem capazes de desenvolver as novas especializações, ou não se adaptarem aos comportamentos exigidos. A partir dessas considerações pode-se concluir que a atitude das pessoas envolvidas na mudança é bastante influenciada pela maneira como ela é introduzida (JUDSON, 1980).

De modo geral, o envolvimento dos empregados no planejamento e na operacionalização da mudança são fatores frequentemente levanta-

dos pelos diferentes autores. A conscientização promove a compreensão do significado e a importância da mudança prevista, tornando-se um mecanismo de combate à resistência potencial.

Na tentativa de identificar um padrão de sucesso para mudanças planejadas, GREINER (apud CHAMPION, 1985) encontrou algumas características na organização que envolvem, dentre outras: a presença de pelo menos um agente de mudança especializado; o envolvimento de todos os membros da organização no processo; e realização de teste preliminar antes da implantação da mudança. Para o autor, a partilha de poder entre chefes e subordinados é um alto fator de sucesso para a mudança, em detrimento do poder unilateral. Nas mudanças de maior sucesso, a participação efetiva com o envolvimento de todos os membros da organização foi obtida através da decisão e solução de problemas pelo grupo.

Segundo SAYLES (apud CHAMPION, 1985) em organizações, nas quais as tensões e insatisfações são elevadas, as mudanças são mais difíceis de ser realizadas. Em suas pesquisas, observaram que o crescente envolvimento dos empregados nas decisões que afetam diretamente seu trabalho diminuíram várias formas de resistência. Esse envolvimento refere-se não somente à participação mas, também, ao nível de conscientização em relação ao programa: notificação, disseminação em tempo hábil das mudanças propostas e reuniões para todos os níveis hierárquicos.

Para CHAMPION (1985) os empregados têm um interesse mínimo por assuntos que estão além de sua esfera imediata de competência, e as mudanças mais significativas podem ser ignoradas pelo pessoal de níveis hierárquicos mais baixos. Isto ocorre principalmente pela falta dos conhecimentos técnicos necessários à tomada de decisão sobre tais mudanças. Contudo, nas pesquisas de MORSE e REIMER verificou-se que o envolvimento dos empregados nas decisões que afetam seu trabalho aumentava a satisfação individual. A mesma constatação foi feita por CO-

GH e FRENCH que observaram, ainda, a redução da resistência à mudança da parte dos empregados que participaram diretamente no seu planejamento (apud CHAMPION, 1985).

De acordo com BENNIS (apud CHAMPION, 1985) existem algumas condições básicas para a aceitação de mudanças nas organizações:

1. Os membros afetados devem estar conscientizados sobre os efeitos, vantagens e desvantagens da modificação proposta;
2. Deve haver confiança nos planejadores;
3. Deve haver mecanismos contra-resistência para eliminar a subjetividade ou falta de informação quanto à mudança;
4. Os objetivos devem ser conhecidos e internalizados pelos diversos níveis organizacionais.

BARTON et al. e GLEN (apud GLEN, 1983), em suas pesquisas sobre atitudes em relação à mudança, notaram que a aceitação estava relacionada com idade e antiguidade. Pessoas com mais idade e tempo de serviço tendem a apresentar maior resistência. A tendência para criticar mudanças declina, entretanto, à medida em que os indivíduos recebem promoção na carreira.

MANN e WILLIAMS (apud SHIRLEY, 1976) detectaram que o sucesso da mudança é facilitado quando se trata com empregados que tenham continuamente enfrentado modificações organizacionais. Outros resultados da pesquisa demonstraram que confiança na alta administração, satisfação no trabalho antes da mudança, menores posses e idade menos avançada são características individuais positivamente relacionadas ao grau de aceitação da mudança. Além disso, o sucesso de qualquer esforço de mudança pode ser determinado pela flexibilidade ou abertura que os empregados possuem em relação às modificações organizacionais (SHIRLEY, 1976).

KOTTER e SCHLESINGER (1986) propõem seis maneiras de se vencer a resistência à mudança, as quais foram adaptadas por STONER (1985) e são apresentadas no QUADRO 2. Essas estratégias de mudança podem variar em um contínuo, de acordo com o montante e o tipo de resistência previstos; o poder dos agentes sobre os resistentes; os níveis de informação disponíveis e os riscos envolvidos. Além disso, os mecanismos contra-resistência podem variar de organização para organização, conforme o número de pessoas afetadas pela mudança e dos elementos da cultura organizacional.

QUADRO 2

MÉTODOS PARA SE LIDAR COM A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Método	Comumente empregado quando...	Vantagens	Desvantagens
1. Educação + comunicação	Há uma falta de informação e análise imprecisas	Uma vez convencidas, as pessoas muitas vezes ajudam a implantar a mudança	Pode levar muito tempo se houver muitas pessoas
2. Participação + envolvimento	Os iniciadores não têm todas as informações de que precisam para proteger a mudança e outros têm bastante poder para resistir à mudança	As pessoas que participam comprometem-se com a implantação da mudança e qualquer informação importante que tenham será integrada no plano de mudança	Pode levar muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada.
3. Facilidade + apoio	As pessoas estão resistindo à mudança por causa de problemas de ajustamento	Nenhum outro método dá tão certo com problemas de ajustamento	Pode levar tempo ser caro, e não dar certo
4. Negociação + acordo	Alguém ou algum grupo com bastante poder para resistir à mudança terá, claramente, algo a perder com uma mudança	Às vezes, é uma maneira relativamente fácil de se evitar uma grande resistência	Pode ser muito cara se alertar outras pessoas para negociar a aceitação
5. Manipulação + cooptação	Outra tática não dará certo ou será muito cara	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para os problemas de resistência	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas
6. Coação explícita + coação implícita	A velocidade é essencial e os iniciadores da mudança têm bastante poder	É veloz e pode vencer qualquer tipo de resistência	Pode ser arriscado se deixar as pessoas irritadas com os iniciadores

Fonte: Adaptado de John Kotter e Leonard A. Schlesinger "Choosing Strategies for Change" Harvard Business Review, 57, n. 2 (março-abril de 1979), p.111.

Aos agentes de mudança cabe a importante missão de diagnosticar e prever as estratégias que viabilizem a aceitação da mudança por parte dos indivíduos afetados. Para tornar efetiva a modificação comportamental LEWIN (apud STONER, 1985) apresenta três condições básicas, como estratégia para mudança de atitude em relação ao trabalho: descongelamento, mudança e recongelamento.

Na fase de descongelamento, é reconhecida a ineficácia dos atuais padrões de comportamento, seja naturalmente ou por força de informações capazes de identificar as discrepâncias entre o desempenho esperado e o real. Essas condições associam-se tanto aos valores dos indivíduos como à sua capacidade cognitiva. Dessa maneira, a fase de descongelamento deverá ser intensificada conforme o nível de maturidade das pessoas (HERSEY & BLANCHARD, 1986). A fase de mudança ocorre quando são introduzidos os novos padrões de comportamento. Nesta fase os agentes de mudança desempenham um papel decisivo para que os membros da organização identifiquem e incorporem novos valores e atitudes, sendo de grande importância os mecanismos utilizados pelos agentes para firmar as novas condições. Por último, o recongelamento é estabelecido por meio de apoios que legitimam os novos padrões de comportamento, podendo expressar-se através de recompensas, benefícios, prestígio do cargo e na legitimidade oriunda da legislação.

2.2 - O Sistema de Avaliação de Desempenho como uma Mudança Planejada

O sucesso, ou o fracasso, de uma mudança planejada pode relacionar-se com vários fatores, mas vincula-se essencialmente aos seus elementos humanos e estruturais, tendo em vista o caráter dinâmico da inter-relação entre eles. Em um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) os elementos estruturais estão associados à metodologia de avaliação, e os elementos humanos relacionam-se à operacionalização

desse sistema, no qual as pessoas podem manter uma reação positiva ou negativa a avaliação em si e/ou à metodologia proposta.

Enquanto uma mudança planejada, o SAD pode ser visto através de dois importantes enfoques: o primeiro deles está relacionado com a fase de diagnóstico da real situação da organização, no que tange aos seus recursos humanos e estruturais, implicando em um processo de levantamento de informações sobre os indivíduos que a compõem e dos valores e crenças que determinam a cultura dessa organização. Conforme BERGAMINI (1983) uma das atividades principais dos planejadores é o diagnóstico inicial que consiste em "levantar uma série de dados que possa permitir o conhecimento tão real quanto possível da empresa na qual se está pretendendo a futura implantação da avaliação de pessoal" (p.6).

O segundo enfoque, que será valorizado no presente trabalho, está centrado na fase da elaboração e da implementação do SAD. Fase esta na qual são escolhidos os métodos, a técnica e os instrumentos adequados aos objetivos de avaliação, bem como os mecanismos que possibilitem viabilizar seu sucesso.

De modo geral, muitas organizações sofrem estrangulamentos em seus processos de Avaliação de Desempenho (AD) devido ao seus resultados insatisfatórios e/ou por resistência por parte de avaliados e avaliadores. Nas empresas públicas e, em particular, nas universidades, nas quais há permanentemente algum tipo de insatisfação dos funcionários da atividade-melo, logo surgem contestações, desobediência às normas e procedimentos, e novos descontentamentos por parte dos funcionários.

De acordo com LUCENA (1977) o contexto social brasileiro identifica-se com o clima sociológico e cultural favorável às premissas da Teoria X de Mc Gregor. Segundo essa teoria: 1.º ser humano mé-

dio tem aversão natural ao trabalho, necessitando ser controlado, dirigido e ameaçado de punição; 2. tem pouca iniciativa; 3. busca segurança acima de tudo e 4. deseja evitar responsabilidades.

Por outro lado, é fato histórico que na realidade brasileira há uma resistência cultural à avaliação (CARVALHO, 1979; GRILLO, 1982) associada fortemente à visão autoritária dos dirigentes, não só quanto ao processo como também quanto ao próprio desempenho (LUCENA, 1977; LIMA et al., 1986; BERGAMINI, 1988). Fato este que se tornou uma das causas da gradativa queda na qualidade das atividades nas IFES, principalmente pelo fato da avaliação ter estado baseada, por longo período de tempo, na promoção apenas por antiguidade, sem que houvesse objetivos mais amplos de avaliação na área técnico-administrativa.

Parece claro que o estilo comportamental brasileiro se dissocia da idéia de seguir rigorosamente normas e instruções. Contudo, essas reações podem advir tanto do desconhecimento sobre a natureza da mudança como da inadequação do SAD ao estilo organizacional. E a resistência, por sua vez, pode minar as bases dos SADs como um dos maiores obstáculos ao alcance dos objetivos da avaliação.

O Plano de cargos é pré-requisito básico para a implantação de um SAD, e a AD não é um fim em si mesma, mas um instrumento da política e da administração dos recursos humanos, que deve estar orientada por um procedimento sistemático, dada a complexidade das organizações modernas, em especial, das universidades. A complexidade das organizações universitárias está relacionada não só com fatores do ambiente interno (necessidade de pessoal qualificado, número de vagas disponíveis, critérios de promoção na carreira, etc.) como também com fatores do ambiente externo (mercado de trabalho, legislação etc).

De acordo com ZACCARELLI (1987:91) "um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade". Isso se

aplica não só ao pessoal docente como também ao técnico-administrativo, podendo a qualidade de suas atividades influenciar no resultado final das atividades-fim. O insucesso de muitos programas de AD está associado a problemas no planejamento, estruturação e acompanhamento do processo de avaliação.

Para LUCENA (1977: 20) "os departamentos de pessoal de muitas organizações são nada mais que órgãos executores de atividades legais trabalhistas...", havendo neles falta de conhecimentos teórico-práticos sobre o assunto, em especial sobre as implicações de ordem psicológica desse tipo de atividade (BERGAMINI, 1983). Esses conhecimentos são essenciais na elaboração da metodologia, e, principalmente, dos mecanismos que viabilizem a aceitação do SAD.

Como afirma BERGAMINI (1983:6) "uma porcentagem grande da probabilidade de sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho deve-se à fase em que se dá seu planejamento", que, junto à inexistência de um acompanhamento sistemático, na verificação dos diversos métodos utilizados, é responsável pela ineficácia da AD, principalmente na administração pública federal (CARVALHO, 1979; GRILLO, 1982).

A resistência ao SAD é um problema imanente a qualquer tipo de mudança e pode advir tanto por parte de avaliados como de avaliadores. Alguns autores acreditam que grande parte dos obstáculos ao sucesso de SADs pode ter origem na percepção dos empregados quanto a AD (objetivos, elaboração, metodologia, sistemática, vantagens e desvantagens). Nessa perspectiva, o sucesso do SAD está condicionado a dois fatores principais: 1. adequação da metodologia ao estilo da organização (cultura); e 2. percepção das pessoas envolvidas sobre a avaliação em si e sua metodologia (CARVALHO, 1979; BORGES, 1980; GRILLO, 1982; BERGAMINI, 1983).

A origem das resistências está associada a duas fontes principais: 1. medo ao desconhecido; e 2. necessidade de segurança (BORGES, 1980). Segundo BERGAMINI (1983:8), "atualmente (...) uma das possíveis causas para a inadequação de grande quantidade dos programas de AD foi não levar em conta a influência de variáveis humanas". DEWES (apud LIMA et al., 1988) corrobora tal afirmação, acreditando que uma das dificuldades para lidar com esses programas esteja na sua natureza subjetiva, que se expressa nos vieses perceptivos dos avaliadores.

O desconhecido está diretamente ligado à falta de informações sobre o SAD, que visem esclarecer os objetivos da avaliação e a operacionalização do processo para os indivíduos e grupos de indivíduos na organização. A necessidade de segurança tem origem na personalidade individual, na mudança propriamente dita ou nas forças oriundas da cultura organizacional (JUDSON, 1980).

O medo ao desconhecido pode ser minimizado, ou mesmo eliminado, através de informações úteis sobre a importância e sistemática do SAD, sob pena deste provocar uma resistência ainda maior por parte das pessoas envolvidas, caso se sintam enganadas ou tenham os seus interesses ameaçados. Segundo JUDSON (1980) a conscientização das pessoas deve ter como base informações reais e precisas. Informações orais e escritas podem se realizar por meio de treinamento, reuniões em grupo, orientação formal e informativos escritos.

A conscientização sobre a importância, os objetivos, os procedimentos e a utilização dos resultados do SAD é importante base informativa, capaz de minimizar a resistência ao desconhecido. Por outro lado, é necessário um prazo de ajustamento pelas pessoas envolvidas, para que possam expressar suas dúvidas sobre o SAD, haja vista a reação que pode advir da idéia de contrariedade dos objetivos e interesses individuais (BORGES, 1980; JUDSON, 1980).

No contexto organizacional, o principal fator que ameaça a segurança das pessoas em relação ao SAD é a subjetividade imanente ao processo. Na visão de alguns autores, a subjetividade é inerente à AD e existirá sempre que esta depender da participação humana (HESKETH e OTTAWAY, 1978; BERGAMINI, 1983; GRILLO, 1991); devendo, assim, ser sempre considerada, principalmente na fase de elaboração do sistema no qual seja possível pensar-se em formas para minimizá-la.

A subjetividade é caracterizada por vieses perceptivos da parte de quem procede à avaliação. Existe uma variedade de distorções oriundas dos vieses perceptivos que são comumente chamadas de erros de graduação (HAMPTON, 1983). Destacam-se o efeito halo, a tendência central ou extremada, o efeito recenticidade, o preconceito pessoal, a complacência e o rigor, dentre outras (BORGES, 1980; LOBOS, 1979; HAMPTON, 1983; WERTHER e DAVIS, 1983; STONER, 1985; XAVIER et al., 1988). Esses erros de graduação são corrigidos através de treinamentos, com o objetivo principal de tornar efetivo o processo de AD. Para JUDSON (1980) lidar com fatores ligados à personalidade individual, que são profundamente pessoais e particulares, exigiria muito tempo e atenção individuais. O autor sugere que sejam enfocados os fatores existentes no ambiente de trabalho e na situação específica.

O treinamento é a maneira mais indicada para conscientização do SAD e a correção dos vieses perceptivos, devendo ser feito por especialistas com conhecimentos práticos e teóricos sobre a AD (BERGAMINI, 1988). O objetivo principal é atingir duas finalidades básicas: 1. redução da subjetividade; e 2. conhecimento da metodologia de avaliação (GRILLO, 1982).

Dentre as finalidades da AD está o controle de qualidade do desempenho do empregado pelo departamento de pessoal (WERTHER e DAVIS, 1983; BERGAMINI, 1983) que pode utilizá-la tanto em prol da socialização ocupacional quanto para o controle social dos membros da organiza-

ção (LIMA et al., 1986). Enquanto fonte de dados para o setor de recursos humanos, a AD tem seu valor e sua eficácia condicionados à utilização das informações que fornece. Além de funcionar como base informativa sobre o comportamento dos indivíduos, a AD apresenta-se como instrumento essencial para as decisões administrativas do órgão de pessoal, para o desenvolvimento dos recursos humanos e para o desenvolvimento organizacional (LOBOS, 1979; GRILLO, 1982; WERTHER e DAVIS, 1983; BERGAMINI, 1988).

Para LOBOS (1979) "a validade do processo (...) expressa-se à medida que os resultados da avaliação de desempenho refletem a real contribuição do desempenho para os objetivos da organização" (p.212), e na proporção em que possa medir o desempenho no cargo (NEVES, 1980). Nesse sentido, os objetivos da avaliação devem estar, a priori, muito claros, e, também, internalizados nos diferentes níveis organizacionais: indivíduos, grupos de indivíduos, unidades administrativas e na organização como um todo (BERGAMINI, 1983).

A avaliações formais visam a atender basicamente as necessidades administrativas da universidade, sendo sua utilização mais ou menos necessária à proporção da complexidade organizacional (LIMA et al., 1986) conforme a quantidade de pessoas distribuídas nos vários cargos e níveis. O propósito principal é desenvolver programas atualizados de treinamento/aperfeiçoamento, visando ao desenvolvimento de seus recursos humanos, à ocupação de cargos e à melhoria do desempenho (CHIAVENATO, 1989). A partir de avaliações periódicas, é possível a organização manter informações atualizadas sobre os pontos positivos e negativos de seu pessoal.

O intervalo entre as avaliações periódicas deve ser o mesmo (BERGAMINI, 1988). Segundo GRILLO (1982), o interstício para avaliações formais não deve ultrapassar seis meses, especialmente na admi-

nistração pública federal, na qual a rotatividade das chefias é muito grande. Por outro lado, em um período inferior a seis meses torna-se muito difícil observar e registrar o desempenho de indivíduos, pois qualquer comportamento é de natureza muito complexa.

Na visão de MASLOW (apud NEVES, 1980) o sistema deve ser formal, mas administrado de modo informal. Por meio de avaliações informais é possível identificar-se os pontos fortes e fracos do pessoal. Essa é uma das formas para se observar as modificações ocorridas em dado período de tempo, a partir do qual torna-se possível comparar a evolução ou involução individual (BERGAMINI, 1988), moldando o processo de AD como uma atividade diária, e um meio para as chefias exercitarem o acompanhamento das atividades e de seus subordinados.

Para que isso seja possível, torna-se primordial que a metodologia adotada seja adequada aos requisitos dos objetivos perseguidos (LUCENA, 1977; ARGYS, 1986, DEWES apud LIMA et al., 1986). Desse modo, viabiliza-se o registro de informações através da avaliação formal, e o acompanhamento das atividades diárias do pessoal.

Nas pesquisas de MEYER et al. (apud STONER, 1985) verificou-se que as avaliações formais se revelaram muitas vezes ineficazes para aperfeiçoar o desempenho dos subordinados. Eles descobriram que: 1.as pessoas que recebiam críticas formais tendiam a tornar-se defensivas e ressentidas; e 2.a avaliação com participação conduz a um melhor desempenho e satisfação no trabalho. Os autores argumentam que chefe e subordinado devem estabelecer juntos objetivos de desempenho, devendo o processo de avaliação tornar-se contínuo, como parte integrante do relacionamento diário entre chefes e subordinados.

De maneira geral, os usos mais comuns de SADs voltam-se para: 1.decisões administrativas (admissão, seleção, promoção, transferências, demissão, etc); 2.administração de salários; e 3.treinamento

e desenvolvimento de recursos humanos (WERTHER e DAVIS, 1983; QUIRINO et al. apud LIMA, 1986; GRILLO, 1987; MILANI, 1988).

O desenvolvimento organizacional corresponde, segundo LOBOS (1979), ao processo de mudança cultural de uma organização, decorrente de sua adaptação às mudanças ambientais. Isto é, corresponde ao novo equilíbrio atingido pela organização, oriundo, da parte dos indivíduos, da aceitação e incorporação das alterações estruturais e comportamentais introduzidas.

As decisões administrativas do órgão de recursos humanos correspondem, para CHIAVENATO (1981), aos objetivos intermediários para que sejam atingidos resultados mais amplos. No âmbito da manutenção dos recursos humanos na organização, essas decisões destinam-se, essencialmente, a medidas de incentivo e progressão na carreira (NEVES, 1980).

Segundo LAZER & WIKSTROM (apud MILANI, 1988) a discrepância entre os objetivos identificados e o uso dos instrumentos de avaliação, corresponde a um dos maiores problemas atuais dos SADs. Sabe-se, entretanto, que as informações fornecidas pela AD nem sempre atendem à gama de objetivos a que se propõe o SAD. Nas pesquisas de PURSELL (apud LOBOS, 1979) realizadas nos Estados Unidos, detectou-se que as avaliações levadas a cabo pelas empresas tinham, em sua maioria, os seguintes objetivos, gradativamente priorizados: promoções, ajustes salariais e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. TIFFIN (1975) vê como objetivo imediato da avaliação, a punição para desempenhos não satisfatórios e a recompensa para desempenhos satisfatórios, colocando o desenvolvimento individual em segundo plano.

No Brasil, por sua vez, a trajetória dos SADs, especificamente na administração pública federal, esteve sempre ligada à consecução de um único objetivo: a promoção (GRILLO, 1982). A promoção é a maneira mais significativa de se reconhecer o bom desempenho dos ser-

vidores. Entretanto, na maioria das vezes, ela leva as pessoas a ocuparem cargos nos quais poderão não ter um desempenho adequado, pois os administradores não fazem distinção entre o desempenho atual e as responsabilidades implicadas com a promoção (STONER, 1985). Por outro lado, a promoção pode ser vista apenas como forma de melhoria salarial, tornando-se inalcançáveis os objetivos mais amplos da avaliação, tais como, por exemplo, o aperfeiçoamento dos recursos humanos. Na pesquisa realizada por LIMA et al. (1988), na EMBRAPA, os objetivos de avaliação considerados como prioritários foram, respectivamente: 1. treinamento e aperfeiçoamento dos empregados; 2. discussão positiva entre chefes e subordinados; e 3. revisão de salários.

HOYLER (1965) acrescenta que uma das vantagens da AD é atingir objetivos não declarados formalmente, como: 1. discussões positivas entre chefes e subordinados; 2. oportunidades para os empregados apresentarem a seu chefe sugestões, reclamações e aspirações; e 3. conhecimento dos problemas que permeiam as relações informais, por meio de entrevistas.

É fato que se as informações disponíveis para julgamento nem sempre são adequadas para os objetivos de desenvolvimento dos recursos humanos, a adoção de vários objetivos de avaliação requer estratégias diferentes e dados específicos do desempenho individual. Esses dados dependem da habilidade dos avaliadores na utilização dos instrumentos de avaliação (KEARNEY apud WAHRLICH, 1979) e da metodologia proposta, que deve ser apropriada ao alcance de objetivos específicos (OBERG; RALPH, JACOBS et al. apud MILANI, 1988). Nessa perspectiva, WILLIAMS (apud MILANI, 1988) sugere que a determinação dos salários seja vinculada a um tipo específico de avaliação, pois, muitas vezes, a discussão sobre salários torna-se o âmago do SAD e pela qual as ações administrativas são justificadas (STONER, 1985; MEYER et al. apud MILANI, 1988).

A partir do enfoque adotado, conclui-se que há quatro etapas principais que norteiam o planejamento do SAD: 1.determinação dos objetivos da AD; 2.elaboração da metodologia do SAD; 3.implantação; e 4.manutenção e controle (CHIAVENATO, 1981; BERGAMINI, 1983).

O clima sociológico que caracteriza as organizações brasileiras sugere a utilização de métodos tradicionais de avaliação. Entretanto, o estilo de cada organização em particular permite a elaboração do SAD através da combinação de métodos e técnicas tradicionais e dos voltados para o futuro. Segundo CHIAVENATO (1989) a sistemática da AD pode variar dentro de uma mesma organização ou de uma organização para outra. As características das várias categorias de pessoal e dos diferentes cargos existentes permitem variações na sistemática de avaliação, bem como a elaboração de métodos mistos. A AD, nas universidades, é um elemento de alta complexidade, mais para o pessoal docente do que para o pessoal técnico-administrativo, dada à variedade de métodos já desenvolvidos nesta última área (GRILLO, 1991).

Os métodos tradicionais, constantes da literatura especializada, estão voltados para o desempenho passado dos indivíduos, enquanto os métodos mais modernos preocupam-se com o desempenho potencial. Inúmeros são os métodos e técnicas tradicionais de avaliação: comparação simples, comparação binária e escolha forçada (ou incidentes críticos), os quais são considerados como os mais rudimentares. Dentre esses métodos, a avaliação pela chefia e a técnica de escala gráfica sempre foram os mais utilizados na administração pública federal, incluindo-se as universidades federais.

No método de avaliação pela chefia cabe ao superior imediato a inteira responsabilidade no julgamento de seus subordinados. Conforme a hierarquia organizacional, esse é responsável pela distribuição das tarefas, conhece os padrões de desempenho esperado de cada indivíduo, conforme os cargos que estão sob sua responsabilidade, e tem au-

toridade para cobrar os resultados. Através desse método o chefe imediato, enquanto avaliador, ocupa o papel de julgador e conselheiro ao mesmo tempo, devendo ajudar e orientar seu subordinado (HAMPTON, 1983). Contudo, a avaliação pela chefia, como método unilateral de AD, apresenta pontos desfavoráveis que podem comprometer a validade da metodologia como: 1. Fornecimento insuficiente de dados para os objetivos da avaliação; 2. Insegurança do avaliador por falta de feedback do avaliado sobre o julgamento; 3. distorções perceptivas sobre o avaliado (BERGAMINI, 1988:45).

Para LEVINSON (apud PONTES, 1989) os métodos tradicionais de AD dão origem a sentimentos de culpa nos chefes imediatos por terem a inteira responsabilidade no julgamento de seus subordinados, o que lhes dificulta a emissão de críticas construtivas. Por outro lado, dois aspectos da percepção dos avaliadores devem ser considerados no processo de avaliação: um deles, voltado para a percepção quanto ao desempenho, e o outro voltado ao sistema em si. O avaliador pode interagir de modo inadequado com o subordinado por ocupar a posição, na qual, em algum momento do processo é, igualmente, avaliado por instâncias superiores. Segundo LIMA et al. (1986) os avaliadores podem adotar uma postura mais rigorosa ou mais paternalista, distorcendo o real desempenho do subordinado.

Do ponto de vista do chefe imediato, enquanto avaliador, cumpre citar pelo menos três tipos de resistência aos SAs, as quais contribuem para o fracasso do sistema: 1.aversão natural do ser humano a criticar seu subordinado, por criar certo contrangimento; 2.falta de preparo para avaliar; e 3.má vontade para alterar a forma habitual de trabalho. Além disso, pode haver desconfiança quanto à validade do instrumento e ignorância quanto aos usos da avaliação por parte de todas as pessoas envolvidas (MCGREGOR apud BERGAMINI, 1983). GRILLO (1982) aponta dois fatores que promovem a repulsa de avaliadores ao

ato de avaliar: 1.falta de maior motivação e 2.falta de compreensão para o papel a ser ocupado. Para este autor as decisões unilaterais podem abalar o comportamento dos empregados, tornando-se a participação do avaliado condição indispensável no decorrer do julgamento.

Na situação brasileira sabe-se, entretanto, que nem sempre o chefe, que tem a função de supervisionar, está suficientemente dotado de conhecimentos e qualificação técnica para a realização da avaliação. As universidades federais são um exemplo de organizações, nas quais as chefias são nomeadas por critérios de confiança, estando, na maioria das vezes, despreparadas, do ponto de vista técnico e emocional, para assumir novas funções que alterarão suas rotinas de trabalho.

Um dos métodos tradicionais que parece interessante para a organização universitária é o "Método de Pesquisa de Campo". Sua característica principal é a assessoria de um especialista em AD ao chefe imediato. É, portanto, baseado na responsabilidade de linha, com ênfase na assessoria de staff. Nesse método, tendo a análise de cargos como pré-requisito, é possível ao chefe imediato visualizar melhor o conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade. Do ponto de vista teórico apresenta duas desvantagens: requerer muito tempo e grande número de pessoas envolvidas, tornando-se bastante oneroso. No caso das universidades, a vantagem está na possibilidade de utilizar-se, como agentes de mudança, de especialistas de staff da própria organização.

A técnica de escala gráfica é a mais divulgada e utilizada por ser de fácil compreensão. Sua grande desvantagem está na rotinização dos resultados e sujeição à subjetividade. Contudo, resume os fatores da avaliação nas principais características de desempenho e simplifica o registro da avaliação, sendo indicada quando envolve grande número de pessoas, (PONTES, 1989; CHIAVENATO, 1989).

Dos métodos voltados para o futuro, o que se tem atualmente são vários programas planejados como a Administração Por Objetivos (APO) dentre outros. O método de auto-avaliação permite ao avaliado analisar suas próprias características de desempenho, sendo mais utilizado em sistemas de avaliação com métodos mistos.

O método de auto-avaliação é uma forma de complementar a avaliação pela chefia, constituindo-se em um meio da participação direta do avaliado no processo (BERGAMINI, 1988), o que pode ser útil no estabelecimento de metas visando ao aperfeiçoamento do desempenho individual (WERTHER e DAVIS, 1983). Esse método, além de fornecer dados complementares aos objetivos da avaliação, apresenta pontos positivos como: 1.promover discussões positivas entre avaliado e avaliador; 2.reparar distorções perceptivas imanentes à AD; e 3.permitir ao avaliado receber orientações do seu superior (BERGAMINI, 1988).

Se, nas empresas em geral, a auto-avaliação sempre foi pouco utilizada, na administração pública, foi praticamente inexistente. Nas universidades, os órgãos colegiados permitem a participação dos indivíduos nas decisões que afetam seu trabalho, e a adoção desse método, como parte do SAD para o pessoal técnico-administrativo, atende aos requisitos democráticos e participativo que essas instituições estão a buscar nos últimos anos.

BERGAMINI (1988) alerta, contudo, que a implantação da auto-avaliação com sucesso é maior em grupos que: 1.estejam cientes do significado do sistema; 2.sejam dotados de equilíbrio emocional; e 3.tenham bom nível cultural. Pesquisas comprovam que esse método foi bem sucedido quanto utilizado com pessoas de nível universitário e que ocupavam cargos do nível gerencial (CHIAVENATO, 1989).

A participação efetiva requer duas condições básicas: 1.que os envolvidos queiram participar da avaliação e 2.tenham possibilidade

de externar sugestões, reclamações e aspirações (JUDSON, 1980). Para o autor, envolvidos devem crer na validade do instrumental e na idoneidade dos agentes de mudança. A falta de interesse e os atos mecânicos levam à distorção dos resultados da avaliação, e, ainda, podem invalidar a metodologia proposta. Segundo ZANDER (1979), a oportunidade para os servidores extravazarem o que pensam funciona, também, como uma forma de aliviar suas tensões, diminuindo, portanto, a resistência.

As discussões conjuntas podem ser de caráter formal ou informal. Para alguns a formalização é importante no sentido de registrar informações úteis sobre traços individuais e de personalidade. Sob outros pontos de vista, a informalidade garante um clima mais favorável e maior entendimento entre chefes e subordinados. Segundo CHIAVENATO (1989) a responsabilidade sobre a avaliação, em primeira instância, recai sobre o chefe, devido a sua autoridade de linha. Entretanto, a participação do subordinado, em termos de discussão e responsabilidades sobre a avaliação e a análise do seu desempenho, poderiam minimizar os efeitos negativos da formalidade do sistema (GRILLO, 1982).

A entrevista constitui um mecanismo essencial para troca de impressões sobre o SAD, mas, sua principal finalidade está na discussão dos resultados da AD. Segundo PONTES (1989:93) a entrevista é definida como "a reunião do avaliador com o subordinado para revisão do desempenho passado e potencial com vistas para o futuro". Além disso, permite ao empregado saber como está indo em seu cargo, dando-lhe oportunidade para tomar conhecimento do que a universidade espera dele. Para o autor, a entrevista de avaliação deve atingir objetivos como: 1. motivar para a melhoria de desempenho; e 2. discussões positivas entre avaliador e avaliado.

Na visão de GRILLO (1991) a entrevista reflete um processo democrático na universidade, permitindo melhor entrosamento entre as

partes envolvidas. Por outro lado, as discussões conjuntas entre avaliador e avaliado caracterizam-se como fatores de motivação para aceleração do SAD (LOBOS, 1979). Além do potencial para enriquecer o relacionamento, é útil como uma forma de comunicar o resultado da avaliação ao empregado (CHIAVENATO, 1981; BERGAMINI, 1988).

Nas pesquisas de MEYER, KAY, e FRENCH Jr. (apud CHIAVENATO, 1989) verificou-se que as discussões conjuntas entre chefes e subordinados parecem motivar o indivíduo a melhorar seu desempenho. Eles observaram que muitas pessoas mantêm uma idéia favorável sobre a AD e o desejo de saber como estão indo em seu cargo.

De certo modo todas as pessoas mantêm o desejo implícito de ser avaliadas: querem saber o que a organização espera delas (BERGAMINI (1988). Entretanto, a discussão conjunta pode funcionar como uma faca de dois gumes, pois, se por um lado, reflete um processo democrático, pela maior participação do avaliado (GRILLO, 1991), por outro, envolve a dificuldade dos seres humanos em ouvir e aceitar críticas sobre seu desempenho (McGREGOR, 1980). Um dos problemas da articulação entre a entrevista e a técnica de escala gráfica está na discussão dos resultados, por que, na maioria das vezes, a discussão fica em torno do número indicador do desempenho em detrimento ao desempenho em si mesmo (PONTES, 1989).

Com o objetivo de verificar a reação de avaliados e avaliadores diante do impacto com a implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), levado a efeito em 1991 pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), são relatados os aspectos metodológicos no capítulo seguinte.

III - METODOLOGIA

No arcabouço teórico-empírico apresentado no capítulo precedente, procurou-se demonstrar que uma mudança sempre causa impacto nas pessoas afetadas, suscitando reações positivas ou negativas.

A avaliação de desempenho, enquanto uma fonte potencial de resistência, depende, sobretudo, da metodologia e dos mecanismos desenvolvidos quando da elaboração e da implementação do SAD, que possibilitem aumentar o grau de aceitação ao sistema, visando garantir seu sucesso. Assim, o problema da pesquisa é investigado através de elementos metodológicos específicos.

3.1 - Perguntas da Pesquisa

Para operacionalização do problema proposto formulou-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Quais características do pessoal técnico-administrativo afetam os objetivos formais de avaliação ?
2. Qual o nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo aos agentes de mudança e às estratégias e táticas de mudança ?
3. Qual o nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo à implantação do SAD, quanto aos métodos técnica e instrumentos de avaliação ?

As respostas às perguntas da pesquisa são orientadas pelas afirmações sobre grau de resistência e grau de aceitação, a seguir relacionadas:

O grau de resistência:

- . aumenta em relação a indivíduos com idade mais avançada;
- . diminui em relação a indivíduos com idade menos avançada;
- . aumenta em relação a indivíduos com mais tempo de serviço na organização;
- . diminui em relação a indivíduos com menos tempo de serviço na organização.

O grau de aceitação:

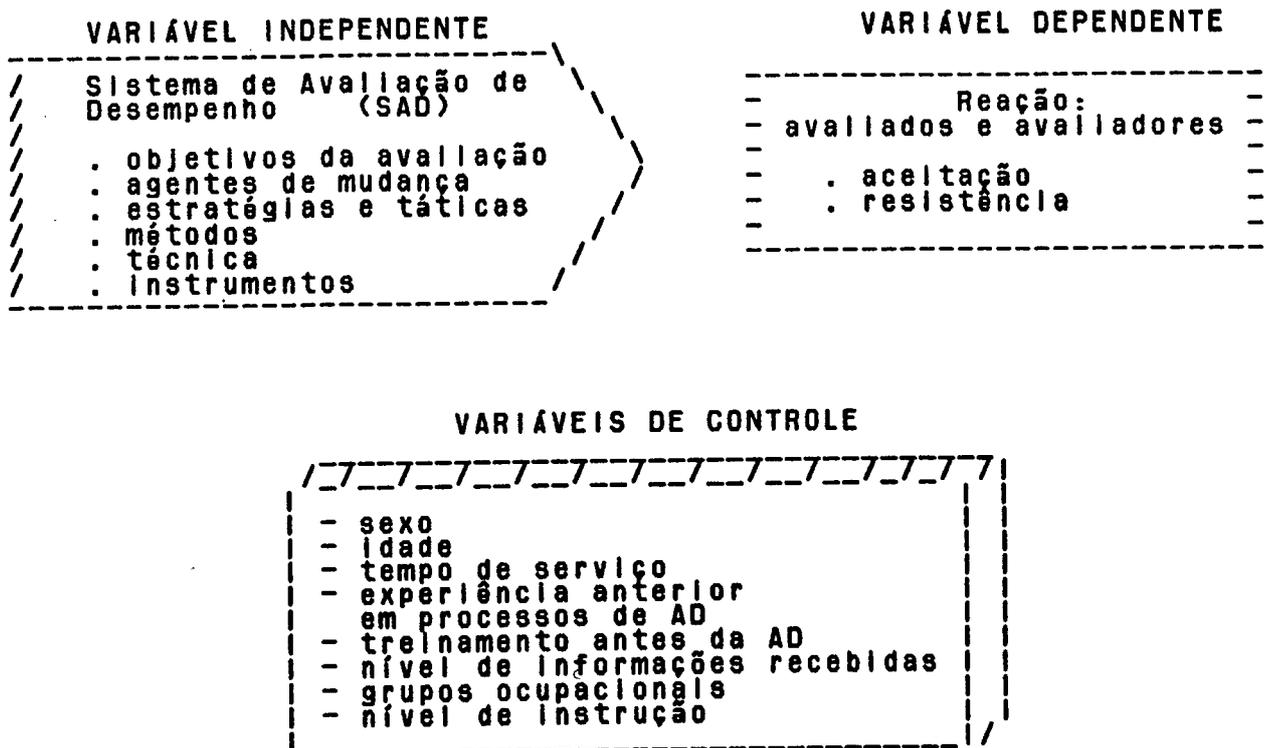
- . aumenta quando ocorre a conscientização dos indivíduos quanto a importância, objetivos, procedimentos e utilização dos resultados da AD;
- . está positivamente ligada a indivíduos com experiência anterior em processos de AD;
- . está positivamente ligada ao treinamento antes da AD.

3.2 - Relação entre as Variáveis

Nesta pesquisa é considerada como variável independente o sistema de avaliação de desempenho e, como variável dependente, a reação de avaliados e avaliadores. O nível de aceitação ao SAD é averiguado por meio da atitude perceptiva dos servidores técnico-administrativos. A atitude perceptiva permite obter a opinião dos indivíduos quanto a determinado objeto (RICHARDSON, 1985). Para verificar os fatores de influência na atitude de concordância/discordância são consi-

deradas como variáveis de controle os fatores a seguir relacionados. A FIGURA 1 exemplifica a relação entre as variáveis independente, dependente e de controle.

FIGURA 1
VARIÁVEIS DA PESQUISA



3.2.1 - Definição dos termos e das variáveis

Mudança planejada: "o projeto e a implantação deliberada de uma inovação estrutural, de uma nova política ou objetivo ou de uma mudança de filosofia, clima e estilo operacional" (THOMAS e BENNIS apud STONER, 1985:259).

avaliação de desempenho: é uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no trabalho em relação ao cargo e ao seu potencial de desenvolvimento (TOLEDO, 1979).

Desempenho: "refere-se à atuação do empregado face a um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera" (LUCENA, 1977:14).

Objetivos: finalidades administrativas e de desenvolvimento de recursos humanos que se busca por meio da avaliação de desempenho.

Agentes de mudança: Pessoas de dentro ou de fora da organização, capazes de introduzir e liderar um processo de mudança.

Estratégias e táticas: mecanismos utilizados na modificação organizacional com o propósito de combater a resistência potencial e proporcionar o conhecimento do objeto de mudança.

Sistema de avaliação de desempenho: o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que possibilitam a apreciação do desempenho do indivíduo no trabalho.

1.métodos:

- . **auto-avaliação:** corresponde ao método de coleta de informações sobre o desempenho, fornecidas pelo próprio avaliado (BERGAMINI, 1988).
- . **avaliação pela chefia:** refere-se ao método de coleta de informações sobre o desempenho do subordinado, fornecidas pelo supervisor imediato (BERGAMINI, 1988).

2. técnica:

- . escala gráfica: escala que pode ser contínua, semicontínua ou descontínua, disposta sobre um gráfico de dupla entrada: uma horizontal, para os fatores de avaliação, e outra vertical, para os graus desses fatores (CHIAVENATO, 1989).

3. instrumentos:

- . fichas de avaliação de desempenho: documentos para registro das características e do desempenho das pessoas no trabalho (BERGAMINI, 1988).

Reação: atitude perceptiva dos avaliados e avaliadores quanto aos objetivos da avaliação, agentes de mudança, estratégias e táticas de mudança, e, metodologia: métodos, técnica e instrumentos. Compreende os seguintes elementos:

- . aceitação: acolhimento do sistema, mediante cumprimento dos critérios estabelecidos.
- . indiferença: expressa pelo desconhecimento ou desinteresse ao sistema em si ou a sua operacionalização.
- . resistência: obstáculos impostos como forma de anular os efeitos do sistema proposto. Pode ser: a) passiva - atuação indiferente às prescrições estabelecidas; b) ativa - ação deliberada contra o sistema.

Avallados: pessoal técnico-administrativo nos níveis gerencial, superior, médio e de apoio.

Avalladores: pessoal técnico-administrativo em posição de chefia, com função gratificada ou comissionada.

Grupos ocupacionais: categorias que agrupam o pessoal técnico-administrativo de acordo com seus diferentes cargos.

Unidades administrativas: departamentos que agregam o pessoal técnico-administrativo da atividade-melo da UFSC.

3.2.2 - Definição operacional das variáveis

Sistema de avaliação de desempenho: é operacionalizado através de um questionário estruturado com um conjunto de questões sobre os objetivos da avaliação, agentes de mudança, estratégias e táticas de mudança, e sobre a metodologia: métodos (auto-avaliação e avaliação pela chefia), técnica (escala gráfica) e instrumentos (fichas de avaliação) e respondido por avaliados e avaliadores. As afirmativas do questionário são analisadas a partir de análises estatísticas adequadas à mensuração pretendida.

Reação: corresponde à atitude perceptiva dos avaliados e avaliadores em relação ao SAD, mensurada com base nas respostas às afirmativas do questionário. É verificada com base na aceitação, indiferença ou resistência ao sistema de avaliação de desempenho (SAD) implantado na UFSC.

Indicadores de aceitação/resistência:

Sexo: feminino e masculino

Idade: indivíduos com até 38 anos de idade, são considerados mais jovens, e indivíduos com mais de 38 anos, como sendo de idade mais avançada.

Tempo de serviço: Foram consideradas quatro categorias: até 6 anos, de 7 a 12 anos, de 13 a 18 anos e acima de 18 anos.

Experiência com AD: é mensurada a partir de indivíduos com experiência anterior em processos de AD, na UFSC ou em outra organização.

Nível de conscientização: Pela consistência das informações recebidas através de seminários, reuniões, informativos escritos, e do manual de avaliação de desempenho.

Treinamento: mensurado a partir do pessoal técnico-administrativo que recebeu treinamento antes da AD.

Grupos ocupacionais: níveis - gerencial, superior, médio e de apoio.

Nível de instrução: 1ª grau incompleto, 1ª grau completo, 2ª grau incompleto, 2ª grau completo, superior incompleto, superior.

3.3 - Caracterização da Pesquisa

O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso, uma vez que foi levada a efeito uma investigação em profundidade das variáveis em estudo (BRUYNE et al., 1977). Trata-se de um estudo do tipo levantamento, tendo como perspectiva o corte transversal que implica em verificar a reação do pessoal técnico-administrativo em uma determinada ocasião, com base no impacto da implantação do SAD.

A presente pesquisa classifica-se como de caráter não experimental, por descrever e interpretar as informações obtidas sem manipular variáveis. Segundo KERLINGER (1980) a característica fundamental da investigação ex post facto é a impossibilidade de manipular-se a

variável independente, posto que, por ocasião da investigação, os efeitos da relação entre as variáveis já existem.

3.3.1 - População e amostragem

O universo da pesquisa é composto por todo o pessoal técnico-administrativo da UFSC: avaliados e avaliadores, enquadrados no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCR-GE), aprovado em 23/07/1987. O foco de análise compreende o pessoal submetido ao SAD, na primeira etapa de 1991.

A amostragem foi obtida por escolha intencional das unidades administrativas, seguida de aleatorização, de acordo com os grupos ocupacionais. Determinou-se, para tanto, que cada um desses grupos fosse submetido a uma amostra de precisão. Cumpriu-se, assim, duas etapas: 1. estratificação por unidades administrativas e 2. aleatorização por grupos ocupacionais. O tamanho da amostra foi definido a partir do nível de confiança de 95%, a um erro de estimação amostral de 0,4 unidades. Na visão de MANN (1979) a amostragem múltipla é ideal quando a população se compõe de várias subunidades, visando a garantir maior representatividade na população como um todo. Além disso, a forma de calcular o tamanho da amostra é fundamental para garantir a possibilidade de generalização dos resultados da pesquisa (RICHARDSON, 1985).

As unidades administrativas escolhidas são restritas à execução das atividades-melo. Este procedimento justifica-se posto que nos centros e departamentos acadêmicos, os chefes imediatos, enquanto avaliadores, pertencem à categoria docente, a ser avaliada por metodologia distinta da aplicada em relação ao pessoal técnico-administrativo. Os grupos ocupacionais estão dispostos em quatro subgrupos: gerencial, superior, médio e de apoio.

3.4 - Coleta de Dados

O contato inicial para realização desta pesquisa foi feito com administração superior da UFSC no sentido de explicar-lhe o projeto da pesquisa pretendido e obter autorização e respaldo para sua consecução. Após a emissão do documento formal pela Pró-Reitoria de Administração, reconhecendo a validade e autorizando a realização do trabalho, procedeu-se ao contato efetivo com o departamento do pessoal, núcleo de processamento de dados e demais unidades administrativas. As principais dificuldades encontradas na coleta dos dados relaciona-se a amostragem e será relatada a seguir.

3.4.1 - Tipo de dados

As informações levantadas configuram dois tipos de dados: primário e secundário.

Os dados primários foram obtidos pela primeira vez através de questionários e entrevistas, enquanto os dados secundários, já se encontravam registrados em arquivos, relatórios, estatísticas, manuais e na legislação.

3.4.2 - Técnica da coleta de dados

As técnicas utilizadas na coleta dos dados foram: entrevista, questionário e análise documental.

Os dados primários foram coletados através de um questionário estruturado, mediante a utilização da escala de atitudes do tipo Likert, que permite identificar em que grau ocorre a aceitação/resistência dos respondentes ao sistema implantado. Esse tipo de dados foi

obtido, ainda, por meio de entrevistas não estruturadas, com um membro da equipe de elaboração do SAD. Os dados secundários foram relacionados a partir da análise de documentos disponíveis no Departamento do Pessoal e no Núcleo de Processamento de Dados da UFSC.

Com o propósito de validar o instrumento proposto realizou-se um teste-piloto. Este teste foi feito com elementos da população não incluídos na amostra final, tendo sido aplicado em vinte pessoas de todos os grupos ocupacionais. As informações obtidas no teste preliminar do instrumento de pesquisa permitiu reagrupar o número de afirmativas, alterar o layout do questionário, e reelaborar as classes de idade e tempo de serviço. Para RICHARDSON (1985) a validade interna do instrumento está diretamente ligada com a coerência e pertinência das afirmativas propostas ao objeto do estudo, sendo o teste-piloto de grande importância por fornecer ao pesquisador novos pontos de vista e novas idéias não considerados anteriormente.

Em um segundo momento, encontrou-se dificuldades para designar os respondentes da amostra definitiva, considerando-se o processo de informatização dos dados cadastrais do pessoal técnico-administrativo. A desatualização cadastral foi responsável por sucessivas reposições amostrais, uma vez que muitos membros do pessoal encontravam-se afastados por motivos diversos (licenças e cursos), encontrando-se vários casos de pessoas aposentadas e, alguns, de pessoas recentemente falecidas. Um outro fator de atraso na coleta de dados foi o período de recesso na UFSC. Em janeiro e fevereiro de 1992 houve baixo retorno dos questionários e foi praticamente impossível contactar com os respondentes, tendo sido feita uma segunda chamada aos questionários em março de 1992.

A coleta definitiva dos dados primários estendeu-se por quatro meses, entre dezembro de 1991 e abril de 1992. Foram emitidos 339

questionários, os quais foram entregues pessoalmente, em cada unidade ou seção administrativa da UFSC. Por meio de telefonemas estabeleceu-se contato direto com os chefes imediatos, responsáveis pelo pessoal técnico-administrativo selecionado para participar da pesquisa, tendo sido marcada uma entrevista onde foram esclarecidos a importância e os objetivos da pesquisa. O total dos questionários devolvidos foi de 209. O índice de devolução do questionários enviados até fevereiro foi de 40%, chegando a 60% após a segunda chamada.

As entrevistas preliminares foram relevantes para identificar-se os fatos não registrados que precederam a tramitação formal do processo da implementação do SAD. Na primeira etapa do trabalho essa técnica foi útil na determinação das unidades administrativas e na amostragem, visando garantir, em um segundo momento, a autenticidade e o valor dos dados específicos coletados, contribuindo eles, igualmente, para a compreensão da dinâmica do processo de avaliação. Na visão de BRUYNE et al. (1977) a entrevista permite que se obtenha informações sobre a evolução dos fenômenos. Além disso, trata-se de importante instrumento para o contato do pesquisador com informações relevantes ao problema investigado.

A análise documental foi útil no processo da amostragem e na confrontação dos dados, face aos questionários respondidos. Os documentos utilizados configuram as listas cadastrais do pessoal técnico-administrativo, contendo dados pessoais e funcionais, e as fichas individuais de avaliação, obtidos no Departamento do Pessoal (DP) e no Núcleo de Processamento de Dados (NPD). Inicialmente, consultou-se as fichas individuais de avaliação para identificar-se nominalmente os avaliadores que haviam participado da primeira etapa do processo de avaliação. Em uma segunda etapa, confrontou-se as fichas individuais de avaliação com a listagem de avaliados do NPD.

3.4.1.1 - instrumento de pesquisa

A técnica de escalonamento do tipo Likert, foi utilizada para a elaboração do questionário, visando-se obter respostas às perguntas da pesquisa. De acordo com RICHARDSON (1985) a maior vantagem desta técnica é permitir que se trabalhe diretamente com os escores dos respondentes obtidos nos questionários.

No questionário, as afirmativas estão classificadas em escores de 1 a 5 pontos, para tornar possível a identificação do grau em que a atitude perceptiva dos respondentes se manifesta. Os escores correspondem a uma escala ordinal intervalar, distribuída da seguinte forma:

- 5 = Concordo totalmente
- 4 = Concordo parcialmente
- 3 = Encontro-me indeciso
- 2 = Discordo parcialmente
- 1 = Discordo totalmente

O questionário foi dividido em três partes. A primeira parte é composta dos dados pessoais, tais como sexo, idade, grupo ocupacional e tempo de serviço. A segunda parte compõe-se de dados específicos relativos à experiência anterior em processos de AD, nível de conscientização sobre o SAD e treinamento antes do processo de AD. A terceira parte é formada por trinta afirmativas sobre o SAD. Oito delas tratam sobre os objetivos de avaliação, agentes de mudança, e, estratégias e táticas de mudança. E, vinte e duas, concentram-se na metodologia: métodos, técnica e instrumentos de avaliação.

3.4.2 - Técnica de análise de dados

O tratamento dos dados é feito por meio de programação computacional, através do programa estatístico STATGRAPHICS. KERLINGER (1980) sustenta o fato de que o computador permite transformar informações a grande velocidade e com alta confiabilidade. Essa ferramenta é de grande utilidade em pesquisas que manipulam grande número de dados, os quais podem ser tratados a partir de cálculos programados.

Utilizou-se as seguintes técnicas e recursos analíticos:

- . medidas de tendência central e de dispersão;
- . análise de variância;
- . teste de Turkey;
- . tabelas de contingência;
- . gráficos de perfil;
- . tabelas elaborados a partir das medidas obtidas.

A análise documental proporcionou a confrontação dos dados específicos, contidos nos questionários; a operacionalização dos fatores de influência, e, a identificação das fases de elaboração e implementação do SAD.

3.5 - Limitações da Pesquisa

A principal limitação da pesquisa está associada à confiabilidade das respostas ao questionário. Uma vez que a análise é baseada essencialmente em dados primários, a predisposição do pessoal técnico-administrativo em responder o questionário e o efeito recenticidade dos fatos sobre os respondentes, são fatores fundamentais para garantir-se a validade do instrumento de pesquisa.

O estudo de caso é outra limitação. O poder de generalização descritiva em estudos desta natureza e a validade das conclusões, são bastante limitados a um estudo em particular (BRUYNE et al., 1977). As extrapolações do estudo de caso estão relacionadas com as peculiaridades e a cultura da organização. Por outro lado, de acordo com ROSEMBERG (1976), as várias maneiras de interpretar a investigação post factum, tornam as confirmações da pesquisa, condicionadas a evidências empíricas adicionais que lhe dêem apoio. Para esse autor as experiências empíricas estão associadas, ainda, a outras informações externas, em especial quando se trata de um estudo de caso específico.

As limitações de ordem prática abarcam a amostragem e a coleta de dados. Especificamente, a dificuldade na obtenção das informações cadastrais atualizadas do pessoal técnico-administrativo, implicou nas reposições da amostra, retardando, conseqüentemente, o processo da coleta de dados.

No capítulo IV, será efetuada a análise e a interpretação dos dados da pesquisa, a partir dos elementos metodológicos aqui apresentados.

IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação do instrumento da pesquisa (questionário) na UFSC visou detectar basicamente a reação perceptiva dos funcionários técnicos-administrativos à Avaliação de Desempenho (AD) e à metodologia elaborada para o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). Desse modo verifica-se o nível de aceitação/resistência dos avaliados e avaliadores, através de indicadores específicos, considerados como fatores de influência.

Com base na literatura especializada, são considerados como fatores de influência relevantes ao estudo: idade, tempo de serviço, experiência anterior em AD, e nível de informação e treinamento recebidos antes do processo de avaliação, os quais orientam a apresentação dos dados da pesquisa. Além desses indicadores são considerados igualmente relevantes aos resultados empíricos da pesquisa: sexo, grupos ocupacionais e o nível de instrução do pessoal técnico-administrativo.

4.1 - Caracterização dos Respondentes

O questionário, aplicado e devolvido entre dezembro de 1991 e fevereiro de 1992, foi respondido por 209 servidores técnico-administrativos pertencentes a quatro grupos ocupacionais: Nível Gerencial (36%), Nível Superior (20%), Nível Médio (22%) e Nível de Apoio (22%) (QUADRO 3).

Do total dos respondentes, a maioria (57%) pertence ao sexo masculino e 43% pertence ao sexo feminino, os quais fazem parte de um grupo bastante eclético quanto ao nível de instrução, que oscila entre o 1º grau incompleto e o nível superior completo. A idade média dos respondentes é de 38 anos e a média do tempo de serviço na Instituição

ção, de 10 anos. Apenas 33% deles afirma já ter tido experiência anterior em processo de AD, durante sua vida profissional. E a grande maioria (61%) tomou conhecimento do SAD e de sua operacionalização somente através do "Manual de Avaliação de Desempenho", quando do recebimento da ficha individual de avaliação. Ainda, apenas 24% receberam treinamento sobre "como" avaliar, antes do processo de AD.

QUADRO 3
RESPONDENTES POR GRUPO OCUPACIONAL

GRUPOS OCUPACIONAIS	QUESTIONARIOS			
	enviados		devolvidos	
	N.	%	N.	%
I avaliados	47	14	16	7
NG - Nível Gerencial	I avaliados e avaliadores			
	39	11,5	29	14
	I avaliadores			
	39	11,5	31	15
NS - Nível Superior	I avaliados			
	65	19	41	20
NM - Nível Médio	I avaliados			
	81	24	46	22
NA - Nível de Apoio	I avaliados			
	68	20	46	22
TOTAL	339	100	209	100

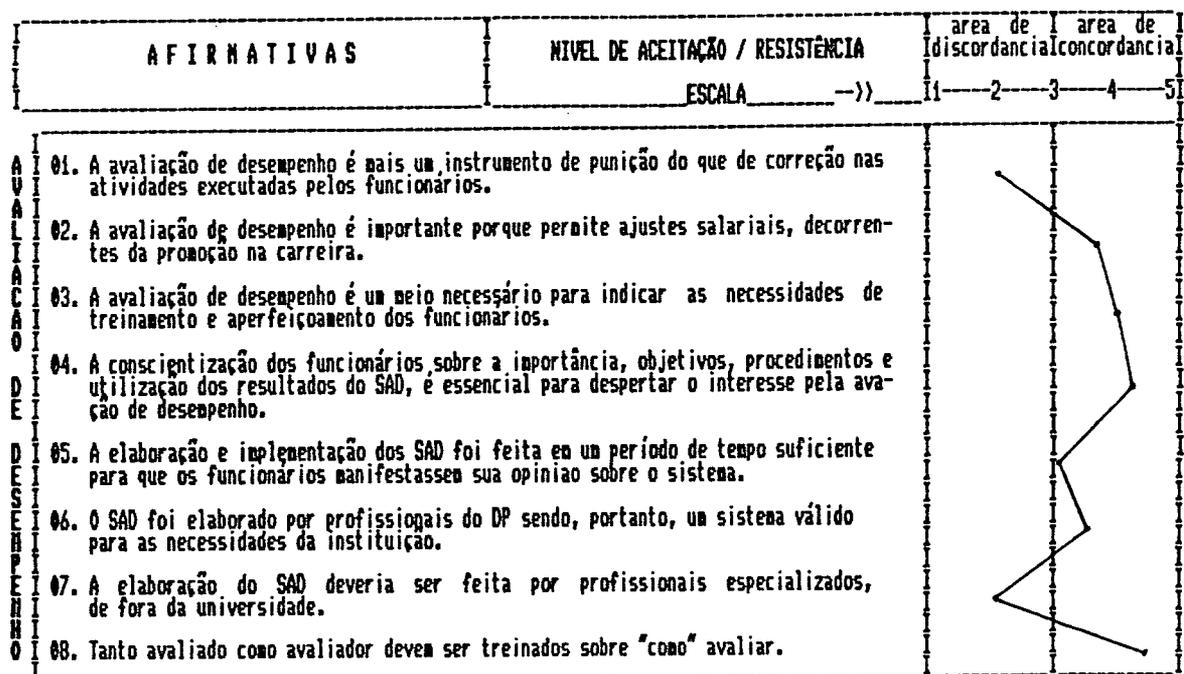
Fonte: questionários

Das 30 afirmativas contidas no questionário o índice mínimo de respostas é de 56%, e o máximo, de 80%, havendo tendência à média nas afirmativas que requeriam o conhecimento em conteúdo sobre a metodologia adotada, necessário à operacionalização da AD. São consideradas mais relevantes, para efeito de análise, as escalas com escores médios de concordância a partir de 3,5, e de discordância, os valores entre 1 e 2,5. O escore 3 representa o nível de indecisão da parte dos respondentes, o qual provém, na maioria das vezes, da falta de preparo ou de interesse pelo SAD. Segundo JUDSON (1980) a indiferença pode caracterizar-se como uma forma de resistência passiva pelo desconhecimento em conteúdo quanto a mudança, pelas pessoas afetadas.

Na etapa inicial, é apresentado o nível médio das respostas do pessoal técnico-administrativo às afirmativas sobre AD e à metodologia da avaliação proposta para o SAD. Para melhor visualização das afirmativas averiguadas foram elaborados dois gráficos. No primeiro, constam as afirmativas sobre AD: objetivos, elaboração e implementação, e, no segundo, as relacionadas com a metodologia: métodos, técnica e instrumentos.

GRÁFICO 1

PERFIL DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)



Conforme se pode visualizar no GRÁFICO 1 os objetivos formais de avaliação são aceitos de acordo com as seguintes prioridades: 1. para indicar as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento do pessoal; e 2. para ajustes salariais, decorrentes da promoção na carreira. Ainda, observa-se que os respondentes discordam que a AD seja

mais um instrumento de punição do que de correção nas atividades executadas pelo pessoal.

Os objetivos da avaliação configuram-se em dois tipos básicos: de curto e longo prazos. Ao primeiro tipo pertencem a promoção e os ajustes salariais, enquanto que o desenvolvimento dos recursos humanos corresponde ao segundo tipo. De acordo com a literatura específica, os objetivos de AD são úteis tanto às decisões administrativas como ao desenvolvimento dos recursos humanos (LOBOS, 1979; GRILLO, 1982; WERTHER e DAVIS, 1983; BERGAMINI, 1988), devendo estar internalizados em todos os níveis organizacionais (BERGAMINI, 1983; BENNIS apud CHAMPION, 1985).

Na trajetória dos sistemas de avaliação de desempenho em universidades públicas sempre houve carência de objetivos mais amplos de avaliação. Esta prática, no decorrer do tempo, foi deixando em segundo plano o aperfeiçoamento e a motivação dos recursos humanos para o trabalho qualificado, estando a ênfase na promoção por antiguidade. Segundo GRILLO (1982) esta trajetória na administração pública, bem como nas universidades federais, sempre esteve ligada à consecução de um único objetivo: a promoção, o que desvirtuou o sentido do trabalho qualificado nessas instituições.

E, apesar do pessoal técnico-administrativo continuar, na prática, a dar prioridade aos ajustes salariais, evidencia-se nele uma percepção positiva para as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento. Nesse caso WILLIAMS (apud MILANI, 1988) sugere que a determinação de salários esteja vinculada a um tipo específico de avaliação, por que muitas vezes a discussão sobre salários torna-se o âmago do SAD e pelo qual são justificadas as ações administrativas.

Com relação a "quem" deve elaborar o SAD, observa-se maior aceitação aos agentes internos de mudança. Os respondentes discordam

que o SAD deva ser elaborado por profissionais especializados, alheios à universidade. Essa reação corrobora o contido na literatura especializada. Conforme HESKETH e OTTAWAY (1979) nos países em desenvolvimento, é provável que o modelo de implantação de mudanças seja dependente, sobretudo, dos agentes internos da organização por inspirarem maior confiança, havendo maiores probabilidades de persuasão e, portanto, de aceitação da mudança proposta. Os agentes de mudança podem da própria organização ou a ela alheios, contudo, é importante possuírem o conhecimento especializado para introduzir e liderar um processo de mudança (SHIRLEY, 1976; LEAVITT, 1978; MEGGINSON et al., 1986).

Entre o pessoal, há grande aceitação da conscientização do sistema em si. Os respondentes demonstram, de forma concêntrica, elevado nível de concordância na conscientização sobre a importância, objetivos, procedimentos e utilização dos resultados do SAD. A conscientização do pessoal técnico-administrativo sobre a sistemática de avaliação é fundamental para o sucesso do programa. Conforme SAYLES (apud CHAMPION, 1985) verificou em suas pesquisas, o nível de conscientização sobre as mudanças na organização diminuiu várias formas de resistências. Essa conscientização relaciona-se com reuniões, notificação e a disseminação, em tempo hábil, das modificações a serem introduzidas. BENNIS (apud CHAMPION, 1985) concorda com tal afirmação, admitindo que a tomada de conhecimento sobre os efeitos, vantagens e desvantagens da mudança introduzida na organização, é condição básica para que esta seja aceita.

O maior nível de aceitação, referente à fase de implementação do SAD, é verificado para com o treinamento antes do início do processo de avaliação. A grande maioria concorda que tanto o avaliador como o avaliador devem ser treinados sobre "como" avaliar. O treinamento é a maneira mais indicada para informar e conscientizar sobre a AD e sua operacionalização. Na literatura especializada, o treinamen-

to, enquanto uma tática de mudança, é considerado um mecanismo fundamental para o sucesso de um SAD. Além de informar sobre a sistemática de AD, permite corrigir distorções perceptivas imanentes a qualquer processo de avaliação (LUCENA, 1977; GRILLO, 1982; BERGAMINI, 1988).

No GRAFICO 2 concentram-se as afirmativas sobre a metodologia elaborada para o SAD. De um modo geral, pode-se observar elevado nível de aceitação a ambos os métodos de AD: avaliação pela chefia e auto-avaliação. Os respondentes mostram-se, ainda, abertos à avaliação e às críticas sobre seu desempenho.

Verifica-se grande unanimidade no sentido de que o método de auto-avaliação: 1. é uma forma de democratizar o processo de avaliação; e 2. motiva o avaliado a aperfeiçoar o desempenho individual. Esse método é aceito como complementar ao da avaliação pela chefia, e interessa ao subordinado, por permitir que este apresente a seu chefe sugestões, reclamações e aspirações.

Constata-se bom nível de aceitação aos objetivos subjacentes aos métodos propostos. Os respondentes acreditam que a entrevista de avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado e o enriquecimento do relacionamento chefe-subordinado. Todavia, observa-se maior aceitação da entrevista informal, quando tenham concordado que a discussão conjunta deve ficar entre o chefe e o subordinado. Segundo MEYER et. al (apud STONER, 1985) as avaliações formais revelaram-se muitas vezes ineficazes por que as pessoas que recebiam críticas formais tendiam a tornar-se defensivas e ressentidas. Para MASLOW (apud NEVES, 1980) um sistema de avaliação deve ser formal, mas administrado de modo informal. Uma das vantagens da informalidade nas avaliações de desempenho é permitir que os chefes acompanhem as atividades diárias de seus subordinados e identifiquem seus pontos fortes e fracos.

Os respondentes discordam das afirmativas "não gosto de ser avaliado" e "a auto-avaliação é constrangedora". E, ainda, rejeitam a idéia de que, na discussão com o chefe, não gostariam de ouvir críticas sobre seu desempenho. Evidencia-se, assim, uma percepção positiva para com a avaliação e as críticas. De certo modo, todas as pessoas demonstram o desejo implícito de ser avaliadas, de saber o que a organização espera delas, mesmo que não se sintam preparadas para ouvir críticas (BERGAMINI, 1988; MEYER, KAY, FRENCH JR apud CHIAVENATO, 1989).

Quanto à entrevista de avaliação, ela é mais aceita como um meio para estabelecer-se um bom relacionamento entre chefes e subordinados. A entrevista chama a atenção por tratar-se de um procedimento crítico, podendo esta ter resultado positivo ou negativo. Na visão de GRILLO trata-se de um mecanismo que torna possível a participação do avaliado no processo de AD, em termos de discussão e responsabilidade quanto à avaliação, permitindo, além disso, melhor entrosamento entre as partes envolvidas nesse processo, por refletir, dentro da universidade, parte do processo democrático característico dessa organização (1982; 1991). Para HOYLER (1965) por meio da entrevista é possível, também, o conhecimento dos problemas que permeiam as relações informais na organização, tornando-se possível identificar problemas no âmbito pessoal, setorial, e, mesmo, organizacional.

Na sequência apresenta-se a reação do pessoal técnico-administrativo à AD e ao SAD, de acordo com as categorias analíticas pesquisadas. Nas tabelas de números 1 a 8 são destacadas apenas as afirmativas com índices médios significativos. Essas afirmativas foram identificadas a partir da análise de variância e o teste de Turkey, tornando-se representativas na análise e na interpretação dos dados da pesquisa.

4.2 - Grupos Ocupacionais

Os grupos ocupacionais subdividem-se nos níveis de apoio, médio, superior e gerencial. Há diferenças significativas entre os índices médios das afirmativas referente a objetivos de avaliação, agentes de mudança, treinamento, métodos: avaliação pela chefia e auto-avaliação, entrevista, avaliação e críticas, técnica de escala gráfica e fichas de avaliação.

No que tange aos objetivos formais da avaliação (TABELA 1), os respondentes do nível de apoio demonstram elevada aceitação aos ajustes salariais, decorrentes de promoções na carreira. Por sua vez, respondentes dos níveis superior e gerencial discordam, de modo significativo, de que a AD seja mais um instrumento de punição do que de correção nas atividades executadas pelos funcionários.

Quanto aos agentes internos de mudança, verifica-se um grau de aceitação significativamente maior por parte dos respondentes do nível de apoio. Provavelmente eles depositam maior confiança no pessoal da própria universidade, uma vez que demonstram elevado grau de resistência aos agentes externos de mudança. De acordo com BENNIS (apud CHAMPION, 1985) uma das condições essenciais para a aceitação de mudanças na organização é a confiança nos planejadores. Por um lado, os agentes internos já conhecem os problemas que permeiam as relações informais na universidade, e, de certo modo, inspiram confiabilidade na ações que praticam, entretanto, é fundamental que estejam instrumentalizados com conhecimentos especializados para lidar com os problemas ligados à subjetividade imanente em todo programa de AD.

O treinamento sobre "como" avaliar é aceito com unanimidade pelos respondentes do nível de apoio. Conforme a análise, grande parte dos respondentes desse nível ocupacional não recebeu treinamento antes

da avaliação (74%), e, também, não possuía experiência anterior em processos de AD (85%). A reação verificada pressupõe que essa atitude esteja ligada mais à carência de informações sobre AD do que à conscientização sobre o treinamento em si.

TABELA 1

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM OS "GRUPOS OCUPACIONAIS"

AFIRMATIVAS	I	NA	I	NM	I	NS	I	NG
01. A avaliação de desempenho é mais um instrumento de punição do que de correção nas atividades executadas pelos funcionários.	I	2,50	I	2,42	I	1,74	I	1,76
02. A avaliação de desempenho é importante porque permite ajustes salariais decorrentes da promoção na carreira.	I	4,36	I	3,87	I	3,69	I	3,51
06. O SAD foi elaborado por profissionais do DP sendo, portanto, um sistema válido para as necessidades da instituição.	I	4,33	I	3,60	I	3,02	I	3,60
08. Tanto avaliado como avaliador devem ser treinados sobre "como" avaliar	I	4,93	I	4,43	I	4,35	I	4,62
09. A avaliação deve ser feita somente pelo chefe imediato, pois é ele quem melhor conhece o trabalho do subordinado.	I	3,77	I	3,59	I	2,61	I	3,10
12. Não gosto de ser avaliado.	I	2,68	I	2,14	I	1,72	I	1,83
13. A avaliação só é válida quando adota a auto-avaliação para analisar o desempenho do funcionário.	I	4,43	I	3,57	I	3,68	I	3,54
16. A auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado.	I	3,98	I	3,86	I	4,36	I	4,38
17. A discussão entre avaliador e avaliado permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado.	I	3,61	I	3,75	I	4,51	I	4,34
24. Na discussão com meu chefe eu não gostaria de ouvir críticas sobre o meu desempenho.	I	3,00	I	2,21	I	1,51	I	1,89
29. As alternativas que compõem cada fator de avaliação são suficientes para demonstrar a real situação do funcionário no trabalho.	I	4,08	I	3,70	I	3,05	I	3,08
30. O preenchimento da ficha de avaliação foi facilmente compreendido através do "Manual de Avaliação de Desempenho".	I	3,23	I	4,07	I	3,67	I	4,04

Fonte: Dados obtidos a partir dos questionários respondidos

LEGENDA: NA = Nível de Apoio
 NM = Nível Médio
 NS = Nível Superior
 NG = Nível Gerencial

Quanto aos métodos de avaliação, os respondentes dos níveis de apoio e médio concordam que o chefe imediato é quem melhor conhece

o trabalho do subordinado. Por sua vez, indivíduos do nível de apoio acreditam que a avaliação só é válida quando adota a auto-avaliação para análise do desempenho individual. Os métodos adotados para o SAD são complementares, entretanto, sabe-se que cabe ao chefe imediato conhecer os padrões de desempenho esperados de cada indivíduo e o conteúdo dos cargos que estão sob sua responsabilidade. É provável que a reação verificada esteja mais associada ao reconhecimento da responsabilidade atribuída ao chefe imediato na hierarquia organizacional. E, nesse sentido, o método de auto-avaliação é aceito mais como uma forma de participação do avaliador no processo do que como uma forma de responsabilidade sobre a avaliação propriamente dita.

Sabe-se, contudo, que nem sempre as pessoas que são nomeadas para ocupar cargos de chefia na organização universitária estão preparadas, do ponto de vista técnico e emocional, para assumir novas funções que alterem suas rotinas de trabalho. Do ponto de vista do chefe imediato a má vontade em alterar o modo habitual de trabalho (KATZ e KAHN, 1975; CHAMPION, 1985), e a falta de maior motivação e/ou compreensão do papel a ser ocupado, caracterizam-se como uma forma de resistência capaz de levar ao fracasso qualquer SAD (GRILLO, 1982; MCGREGOR apud BERGAMINI, 1983). Sob esse prisma torna-se fundamental o treinamento específico para os chefes imediatos, para que assumam sua real função no processo de AD.

Quanto à entrevista de avaliação, a reação dos respondentes dos níveis superior e gerencial é bastante positiva. Eles concordam que o método de auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado, e, com grande unanimidade da parte do nível superior, que discussões conjuntas entre avaliador e avaliado permitem enriquecer o relacionamento chefe-subordinado. Observa-se também que os respondentes dos níveis superior e gerencial mostram-se mais abertos à avaliação e às críticas sobre seu desempenho. Eles demonstram elevado

grau de discordância das afirmativas "não gosto de ser avaliado", e, "na discussão com meu chefe, eu não gostaria de ouvir críticas sobre o meu desempenho". A tendência observada sugere que esses níveis reagiram de modo mais consciente e positivo à AD, sem concebê-la, aparentemente, como "um mal necessário".

Um dos objetivos subjacentes à combinação de ambos os métodos de avaliação é promover discussões conjuntas entre o avaliador e o avaliado visando basicamente a estabelecer-se objetivos de desempenho e a melhoria do relacionamento entre as partes envolvidas. A concepção da entrevista está ligada à revisão do desempenho passado e potencial com vistas ao futuro e deve atingir objetivos como: 1. motivar o avaliado para uma melhoria do desempenho; e 2. permitir discussões positivas entre avaliador e avaliado (BERGAMINI, 1988; PONTES, 1989). A partir da entrevista de avaliação, seja ela formal ou informal, espera-se que haja a abertura de mais um canal de comunicação entre chefes e subordinados.

No que tange à auto-avaliação, configura-se ela como um método suplementar ao método de avaliação pela chefia. Sua aplicação sempre foi pequena nas empresas em geral e, praticamente inexistente, na administração pública federal. Na UFSC, a utilização desse método é uma experiência pioneira na área técnico-administrativa, para basicamente atender aos requisitos de uma organização democrática e participativa. Contudo, segundo BERGAMINI (1988) a implantação da auto-avaliação com sucesso é maior em grupos que: 1. estejam cientes do significado do sistema; 2. sejam dotados de equilíbrio emocional; e 3. tenham um bom nível cultural. Pesquisas realizadas comprovam que esse método foi bem sucedido quando aplicado a grupos de pessoas que possuíam nível superior ou ainda ocupavam cargos em níveis gerenciais (CHIAVENATO, 1989).

Quanto à técnica de escala gráfica, verifica-se maior aceitação pelos respondentes do nível de apoio. Eles concordam que as alternativas que compõem cada fator de avaliação são suficientes para demonstrar a real situação dos membros do pessoal no trabalho. Uma das vantagens da técnica de escala gráfica é sua fácil compreensão, contudo, o conteúdo das alternativas que compõem os fatores de avaliação, requerem o conhecimento das características de todos os cargos agrupados na ficha de avaliação designada para aquele nível. De acordo com as afirmativas sobre grau de aceitação/resistência à mudança organizacional, um dos principais fatores relacionados com a aceitação é a consistência das informações recebidas sobre a mudança. Segundo CHAMPION (1985) as pessoas de níveis hierárquicos mais baixos podem ter um interesse mínimo por assuntos que estão além de sua esfera de competência por não terem conhecimentos técnicos necessários sobre muitos aspectos das modificações introduzidas, entretanto, se estiverem conscientizadas da necessidade de mudanças e confiarem em seus planejadores podem melhor aceitá-la. Acredita-se que a aceitação verificada esteja mais ligada à confiança depositada nos agentes internos de mudança e à facilidade na operacionalização dessa técnica do que ao conhecimento em conteúdo dos fatores de avaliação.

Já os respondentes dos níveis médio e gerencial concordam que o preenchimento da ficha de avaliação foi facilmente compreendido através do "Manual de Avaliação de Desempenho". Tendo-se em vista que 83% dos respondentes do nível médio tomaram conhecimento sobre o SAD apenas através do manual de avaliação, é possível que essa atitude seja oriunda do único parâmetro que tenham tido para compreensão da ficha de avaliação. Quanto aos respondentes do nível gerencial, 47% participaram de seminário e reuniões, e, 44% tomaram conhecimento sobre o SAD apenas através do manual, caracterizando um nível de compreensão com base mais consistente de informações sobre o instrumento de avaliação.

4.3 - Nível de Instrução

A partir do "nível de instrução" dos respondentes são evidenciadas onze afirmativas com diferenças significativas entre os índices médios de respostas, as quais tratam dos objetivos da avaliação, agentes de mudança, métodos; avaliação pela chefia e auto-avaliação, entrevista, avaliação e críticas, técnica de escala gráfica e fichas de avaliação. Grande parte do pessoal técnico-administrativo do Nível de Apoio (70%) possui 1º grau incompleto. E 30% dos respondentes do Nível Gerencial possuem entre o 2º grau incompleto e completo.

Conforme se pode observar na TABELA 2, os respondentes com nível superior discordam que a AD seja mais um instrumento de punição do que de correção nas atividades executadas pelo pessoal. Já para os respondentes com até 2º grau incompleto os ajustes salariais, decorrentes da promoção, são aceitos com elevado grau de concordância.

Quanto ao nível de aceitação aos agentes internos de mudanças, é ele maior por parte dos indivíduos com até 1º grau completo. Essa categoria concorda, ainda, que a AD só é válida quando adota o método de auto-avaliação para análise de desempenho do pessoal. Observa-se que indivíduos desse nível de instrução depositam maior confiança nos servidores da própria universidade enquanto agentes de elaboração e implementação do SAD, entretanto, admitem que a validade do sistema é dada pela participação individual do pessoal no processo de avaliação.

Para os respondentes com até 2º grau incompleto o chefe imediato é quem melhor conhece o trabalho do subordinado. Observa-se, contudo, que a abertura à avaliação e às críticas é significativa por parte dos respondentes com nível superior. Neste caso, sustenta-se a idéia de que o pessoal com baixo nível de instrução reconhece a posição do chefe na estrutura hierárquica de autoridade, enquanto, por ou-

tro lado, os indivíduos com nível superior demonstram aceitar mais o chefe imediato no seu papel de avaliador; destinado a julgar e aconselhar seu subordinado.

TABELA 2

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM O "NÍVEL DE INSTRUÇÃO"

AFIRMATIVAS	I	A	I	B	I	C	I	D	I	E	I	F
01. A avaliação de desempenho é mais um instrumento de punição do que de correção nas atividades executadas pelos funcionários.	I	2,54	I	2,50	I	2,23	I	2,03	I	3,00	I	1,74 / I///////// I/////////
02. A avaliação de desempenho é importante porque permite ajuste salariais decorrentes da promoção na carreira.	I	4,42	I	4,33	I	4,11	I	3,76	I	2,60	I	3,50
06. O SAD foi elaborado por profissionais do DP sendo, portanto, um sistema válido para as necessidades da instituição.	I	4,33	I	4,12	I	3,74	I	3,57	I	2,60	I	3,41
09. A avaliação deve ser feita somente pelo chefe imediato, pois é ele quem melhor conhece o trabalho do subordinado.	I	3,61	I	4,28	I	4,00	I	3,45	I	2,80	I	2,69
12. Não gosto de ser avaliado.	I	2,52	I	2,78	I	2,37	I	2,15	I	2,00	I	1,66//
13. A avaliação só é válida quando adota a auto-avaliação para analisar o desempenho do funcionário.	I	4,36	I	4,50	I	3,85	I	3,46	I	2,40	I	3,64
16. A auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado.	I	4,21	I	2,87	I	4,47	I	3,79	I	4,00	I	4,34 / I/////////
17. A discussão entre avaliador e avaliado permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado.	I	3,78	I	2,62	I	4,08	I	3,88	I	4,00	I	4,43 / I/////////
24. Na discussão com meu chefe eu não gostaria de ouvir críticas sobre o meu desempenho.	I	3,18	I	2,37	I	2,31	I	2,36	I	1,20	I	1,63 / I/////////
29. As alternativas que compõem cada fator de avaliação são suficientes para demonstrar a real situação do funcionário no trabalho.	I	4,11	I	3,75	I	3,80	I	3,30	I	2,40	I	3,10
30. O preenchimento da ficha de avaliação foi facilmente compreendido através do "Manual de Avaliação de Desempenho".	I	3,14	I	2,75	I	4,17	I	4,15	I	3,00	I	3,89

Fonte: Dados calculados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA: A = 1º grau incompleto D = 2º grau completo
B = 1º grau completo E = superior incompleto
C = 2º grau incompleto F = superior completo

O pessoal que possui 2º grau incompleto e nível superior concorda que o método de auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado. Como se pode observar a grande maioria dos chefes imediatos possui 2º grau incompleto e nível superior (88%).

Desse modo, conclui-se que o nível de aceitação à entrevista de avaliação está associado a indivíduos com cargos de chefia e nível superior. Já para as pessoas com nível superior, exclusivamente, a entrevista permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado, e, nesse caso, verifica-se que 70% dos respondentes ocupam cargo de chefia. Essa constatação reforça a idéia de que os chefes imediatos mantêm uma percepção mais positiva sobre as discussões com o avaliado.

Quanto à técnica de escala gráfica, observa-se que os respondentes com 1º grau incompleto são os que demonstram maior aceitação aos fatores da avaliação. Eles concordam que as alternativas que compõem cada fator da avaliação são suficientes para demonstrar sua real situação no trabalho. De acordo com a análise verificou-se que 38% já tinham participado de seminário e reuniões e 28% havia sido treinado antes da AD, entretanto, sabe-se que, na prática, o pessoal com 1º grau incompleto teve dificuldades em compreender o "Manual de Avaliação de Desempenho". Portanto, o nível de dificuldades encontrado na compreensão da AD pode estar relacionado a própria situação de semi-analfabetismo desses funcionários. Nesse caso, a atitude perceptiva em relação à técnica empregada no SAD revela que o nível de aceitação observado pode estar associado à confiança nos agentes de mudança internos ou ainda à facilidade no preenchimento da ficha de avaliação. A análise sugere que os indivíduos com baixo grau de instrução aceitam o SAD mais como uma forma de participação do funcionário no processo do que como um meio de dividir responsabilidades na AD.

4.4 - Sexo

O indicador "sexo" permite verificar diferença significativa entre quatro afirmativas do questionário que se referem a: agentes de mudança; método de auto-avaliação; entrevista e fichas de avaliação. Observa-se na análise que 42% das mulheres haviam participado de semi-

ta é vista de modo positivo. Elas discordam mais do que os homens que esse procedimento venha criar um clima de constrangimento entre as partes envolvidas. O método de auto-avaliação além de viabilizar discussões positivas entre avaliador e avaliado, permite ao avaliado receber orientações de seu superior por meio da entrevista (BERGAMINI, 1988). Nesse sentido, o preenchimento da ficha de avaliação em um único formulário torna-se um importante mecanismo para promover a discussão conjunta entre as partes envolvidas no processo de AD. A tendência observada sugere que as mulheres mantêm maior aceitação ao método de auto-avaliação como meio para promover melhor entrosamento entre chefes e subordinados, enquanto os homens, na análise do desempenho, atentam mais para a divisão de responsabilidades.

4.5 - Idade

A partir do indicador "idade" observam-se oito afirmativas com diferenças significativas entre os índices médios das respostas do indivíduos mais jovens e os de idade mais avançada. Essas afirmativas referem-se aos agentes de mudança, treinamento, método de avaliação pela chefia, avaliação de desempenho individual, entrevista e à técnica de escala gráfica. Na análise dos dados verifica-se que a maioria dos respondentes com menos de 38 anos (85%) possuem menos de 12 anos de serviço na instituição.

Conforme se pode ver na TABELA 4, a resistência aos agentes externos de mudança é significativamente maior por parte dos respondentes de idade mais avançada. Apesar de haver aceitação aos planejadores do SAD, constata-se resistência a possíveis agentes externos de mudança. Todavia, há concordância de que a elaboração do SAD por profissionais do DP torna o sistema válido para as necessidades da instituição. De acordo com as pesquisas de BARTON et al. e GLEN (apud GLEN, 1983) pessoas com idade mais avançada tendem a uma maior resistência

às mudanças organizacionais. A resistência se dá, principalmente, se os agentes forem externos à organização, por não inspirarem a confiança desejada aos funcionários. Por sua vez, os respondentes com idade mais avançada apresentam maior aceitação ao treinamento antes da AD. Eles concordam que tanto o avaliado como o avaliador devem ser treinados sobre "como" avaliar. Embora seja prevista a resistência à modificações organizacionais pelas pessoas com idade mais avançada, a reação positiva dos indivíduos dessa categoria indica haver maior confiança nos profissionais da própria instituição, quando estes planejam e implementam modificações significativas na organização universitária.

TABELA 4

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM A "IDADE"

AFIRMATIVAS	I		A		I		B	
	I	A	I	B	I	B	I	B
06. O SAD foi elaborado por profissionais do DP sendo, portanto, um sistema válido para as necessidades da instituição.	I	3,41	I	3,85	I	3,85	I	3,85
07. A elaboração do SAD deveria ser feita por profissionais especializados, de fora da universidade.	I	2,28	I	1,81	I	1,81	I	1,81
08. Tanto avaliado como avaliador devem ser treinados sobre "como" avaliar.	I	4,44	I	4,72	I	4,72	I	4,72
09. A avaliação deve ser feita somente pelo chefe imediato, pois é ele quem melhor conhece o trabalho do subordinado.	I	2,94	I	3,53	I	3,53	I	3,53
21. A auto-avaliação é constrangedora.	I	1,90	I	2,37	I	2,37	I	2,37
24. Na discussão com meu chefe eu não gostaria de ouvir críticas sobre o meu desempenho.	I	1,77	I	2,43	I	2,43	I	2,43
28. As graduações, distribuídas para cada fator de avaliação, são suficientes para medir o desempenho do avaliado.	I	3,14	I	3,57	I	3,57	I	3,57
29. As alternativas que compõem cada fator de avaliação são suficientes para demonstrar a real situação do funcionário no trabalho.	I	3,10	I	3,70	I	3,70	I	3,70

Fonte: Dados calculados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA: A = Até 38 anos
B = Acima de 38 anos

Para o pessoal com idade mais avançada, o chefe imediato é quem melhor conhece o trabalho do subordinado. Todavia, indivíduos mais jovens mostram-se mais abertos à avaliação e às críticas quanto a seu desempenho individual. Estes discordam em maior grau que a auto-

avaliação seja constrangedora, e, ainda, que na discussão com o chefe não gostem de ouvir críticas sobre seu desempenho. Apesar da necessidade dos seres humanos em saber seu desempenho no trabalho (BERGAMINI, 1988; CHIAVENATO, 1989), estes podem encontrar dificuldades ao ouvir críticas, na visão de MCGREGOR (apud BERGAMINI, 1988). A análise sugere que a resistência à avaliação crítica diminui em relação a indivíduos com idade menos avançada, o que vem corroborar a afirmativa sobre o grau de resistência constante da parte metodológica.

Com relação à técnica de escala gráfica, os respondentes com idade mais avançada demonstram maior aceitação. Eles concordam que as graduações distribuídas para cada fator de avaliação são suficientes para medir o desempenho do avaliado, e que as alternativas que compõem cada fator da avaliação, são suficientes para demonstrar a real situação no trabalho. A atitude perceptiva observada parece estar mais ligada à confiança depositada nos agentes internos de mudança, responsáveis pela elaboração da metodologia do SAD.

4.6 - Tempo de Serviço

A partir do indicador "tempo de serviço", verificam-se três afirmativas com índices médios representativos para a análise. Essas afirmativas referem-se ao método de auto-avaliação e à entrevista. De modo geral, não há diferenças significativas entre os índices médios das respostas dos indivíduos, dadas pelo aumento contínuo do tempo de serviço na instituição. Quanto ao tempo de serviço na UFSC, verifica-se que a grande maioria dos indivíduos com até 6 anos (80%) e acima de 18 anos de serviço (83%) não foram treinados antes da AD. E que grande parte das pessoas com mais de 18 anos de serviço pertence ao sexo masculino (89%) e recebeu informações sobre o SAD apenas através do manual de avaliação (83%).

De acordo com a TABELA 5, os respondentes com mais de 18 anos de serviço na UFSC demonstram maior aceitação à entrevista de avaliação. Estes pertencem em sua maioria (87%) aos níveis gerencial e superior, e concordam que o método de auto-avaliação permite discussões positivas entre o avaliador e o avaliado. Essa reação foi compartilhada pelos indivíduos que possuem entre 7 e 12 anos de serviço na instituição; e pertencem, igualmente em sua maioria (87%), aos mesmos níveis citados, que demonstram, por sua vez, elevado nível de aceitação à entrevista informal.

TABELA 5

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM O "TEMPO DE SERVIÇO NA UFSC"

AFIRMATIVAS	I	A	I	B	I	C	I	D
16. A auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado.	I	3,90	I//	4,40	//I	4,00	I//	4,44 //
17. A discussão entre avaliador e avaliado permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado.	I	3,80	I//	4,36	//I	3,90	I//	4,28 //
26. A discussão com o chefe deve ficar entre ele e o subordinado.	I	4,02	I//	4,49	//I	3,88	I	4,28

Fonte: Dados calculados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA: A = Até 6 anos
B = 7 a 12 anos
C = 13 a 18 anos
D = Acima de 18 anos

Como se pode observar através das tabelas de contingências, grande parte dos respondentes de nível superior e gerencial possui entre 7 e 12 anos de serviço na instituição, o que sugere maior aceitação dos objetivos de avaliação, subjacentes à combinação dos métodos propostos, por parte do corpo técnico-administrativo desses níveis. Essa constatação vai ao encontro do contido na literatura especializada. Como observa BERGAMINI (1988) e CHIAVENATO (1989) para que o méto-

do de auto-avaliação seja efetivo, enquanto método suplementar de AD, é necessário que seja aplicado a indivíduos que possuam nível superior ou ocupem cargos nos níveis gerencial da organização, uma vez que é essencial a compreensão e a aceitação do método de auto-avaliação em sua totalidade no processo de avaliação. Esses respondentes encontram-se, pelos menos em potencial, habilitados a compreender o SAD e, portanto, a melhor aceitá-lo.

4.7 - Experiência Anterior em Avaliação de Desempenho

As diferenças significativas entre os índices médios dos respondentes que possuem experiência anterior em processo de AD e os que não possuem referem-se aos objetivos e à entrevista de avaliação. Muitas pessoas que nem possuíam experiência anterior nem tinham participado em processos de AD também não foram treinadas antes da avaliação (81%), e, ainda, receberam informações sobre o SAD apenas através de informativos escritos (78%).

Conforme pode-se constatar na TABELA 6, os respondentes sem experiência anterior em AD demonstram grande aceitação ao objetivo de avaliação ligado a ajustes salariais. Observa-se elevada concordância de que a AD é importante porque permite ajustes salariais, decorrentes de promoções na carreira. De acordo com a análise verifica-se que indivíduos sem experiência anterior em AD valorizam mais os objetivos imediatos da avaliação, como é exemplo as promoções na carreira. Uma vez que grande parte dos respondentes dessa categoria não foi treinada antes da AD e informou-se sobre o sistema apenas através do manual de avaliação, pressupõe-se que essa atitude esteja mais relacionada à falta de conscientização sobre objetivos mais amplos da avaliação.

TABELA 6

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM A
"EXPERIÊNCIA ANTERIOR EM AD"

	AFIRMATIVAS		I	SIM	I	NAO
02. A avaliação de desempenho é importante porque permite ajustes salariais decorrentes da promoção na carreira.	I		3,34		I//	4,01 //
17. A discussão entre avaliador e avaliado permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado.	I		4,33	//I		4,11

Fonte: Dados calculados a partir dos questionários respondidos

Já os respondentes que possuem experiência anterior em processos de AD, demonstram significativo grau de aceitação à entrevista de avaliação. Eles concordam que as discussões conjuntas entre o avaliador e o avaliado permitem enriquecer o relacionamento chefe-subordinado. De acordo com as pesquisas de MANN e WILLIAMS (apud SHIRLEY, 1976) o sucesso da mudança é facilitado quando se trata com empregados que tenham continuamente enfrentado modificações organizacionais. As pessoas familiarizadas com processos de AD tendem a aumentar o grau de aceitação ao SAD e a seus objetivos. Processos dessa natureza não lhes parecem tão estranhos, eliminando-se uma das origens da resistência às mudanças que é o medo ao desconhecido. Por outro lado, as discussões conjuntas entre o avaliador e o avaliado, como um dos objetivos subjacentes aos métodos de avaliação adotados, podem ter resultado positivo ou negativo, dependendo do entendimento e da aceitação por parte das pessoas envolvidas (HOYLER, 1965; PONTES, 1989).

4.8 - Treinamento antes da Avaliação de Desempenho

A única afirmativa com média significativa, observada entre as respostas dos indivíduos que foram e as dos que não foram treinados antes do processo de AD, corresponde ao período de elaboração e implementação do SAD. Aqueles que receberam treinamento concordam que o pe-

riodo de tempo gasto para elaboração e implementação do SAD foi suficiente para que manifestassem sua opinião sobre o sistema (TABELA 7)

TABELA 7

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM O
"TREINAMENTO ANTES DA AD"

AFIRMATIVAS	I		SIM		I		NAO	
05. A elaboração e implementação dos SAD foi feita em um período de tempo suficiente para que os funcionários manifestassem sua opinião sobre o sistema.	I//	3,50	/I	2,99				
	I/////////I							

Fonte: Dados calculados a partir dos questionários respondidos

No processo de mudança deve-se considerar o número de pessoas envolvidas, além dos planejadores, com relação ao tempo gasto para elaboração e implementação de qualquer programa de mudança. De acordo com KOTTER e SCHLESINGER (1986) um processo mais lento é adequado quando envolve grande número de pessoas, visando a reduzir-se ao máximo a resistência potencial por meio de estratégias e táticas de mudança. Esse tempo maior é necessário, principalmente, quando se trata de mudanças imperativas, como é o caso de imposições legislativas, quando as pessoas podem desconhecer as origens da mudança e resistir de modo ativo ou passivo (KOLB et al., 1978; ZANDER, 1979). Na visão de JUDSON (1980) a atitude positiva ou negativa pelas pessoas envolvidas no processo de mudança é influenciada pela forma como esta é introduzida. O treinamento além de cumprir os seus objetivos específicos, é útil como um mecanismo contra a resistência potencial ao SAD. Nesse caso observa-se que o mecanismo utilizado refletiu-se na aceitação ao período de tempo gasto para elaboração e implementação do sistema.

4.9 - Nível das Informações Recebidas

De acordo com o indicador "nível de informações recebidas" pode-se observar diferença significativa entre os índices médios das afirmativas sobre treinamento, método de auto-avaliação e entrevista.

Neste item, a análise sobre o nível de aceitação/resistência ao SAD é feita de acordo com o nível de informações recebidas pelo corpo técnico-administrativo, na tipologia oral e escrita. A consistência das informações é dada a partir de três categorias: A.seminário e reuniões; B.informativos escritos (em murais ou em circulação); e C.apenas através do "Manual de Avaliação de Desempenho". Verifica-se que dos respondentes que receberam informações sobre o SAD através de seminário e reuniões, 77% deles foram treinados antes da AD.

Conforme se pode constatar na TABELA B, os respondentes que receberam informações sobre o SAD apenas através do manual de avaliação demonstram significativo grau de aceitação ao treinamento sobre "como" avaliar. Já a entrevista de avaliação é melhor aceita pelos respondentes que receberam informações sobre o SAD através, exclusivamente, de informativos escritos. Esses concordam, em sua grande maioria, que o método de auto-avaliação permite discussões positivas entre o avaliador e o avaliado. O resultado positivo da entrevista é melhor aceito pelo pessoal das categorias A e B, observando-se elevada concordância de que as discussões conjuntas permitem enriquecer o relacionamento chefe-subordinado. As informações dadas em seminário e reuniões são mais consistentes por permitir que haja interação entre os agentes e os sistemas-cliente, o que possibilita o repasse de informações de caráter mais completo e interativo. Evidencia-se, pois, que essas categorias percebem o treinamento ou, mesmo, a entrevista de avaliação como meio de interação com os agentes de mudança e, também, entre chefes e subordinados, tendo-se em vista a carência de informa-

ções suplementares, consideradas as condições em que tomaram conhecimento sobre o SAD.

TABELA 8

ÍNDICES MÉDIOS DA PERCEPÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE ACORDO COM O "NÍVEL DE INFORMAÇÕES RECEBIDAS"

AFIRMATIVAS	I		A		I		B		I		C	
08. Tanto avaliado como avaliador devem ser treinados sobre "como" avaliar.	I	4,79	I	4,06	I	4,55						
16. A auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado.	I	4,34	I	4,75	I	4,02						
17. A discussão entre avaliador e avaliado permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado.	I	4,32	I	4,56	I	3,92						

Fonte: Dados calculados a partir dos questionários respondidos

LEGENDA: A = Seminário e reuniões
B = Informativos escritos
C = "Manual de Avaliação de Desempenho"

Segundo JUDSON (1980) a conscientização das pessoas sobre a mudança deve estar calcada em uma base informativa completa, preferencialmente através das formas oral e escrita, como discussões em grupo, orientação formal e informativos escritos dentre outras. Nesse contexto, a valorização do treinamento é fundamental, face a necessidade de uma orientação correta e completa sobre o SAD e sua operacionalização. O grande risco para o sucesso de um programa de mudança está, muitas vezes, na interpretação errônea ou distorcida sobre o objeto de mudança. A resistência pode advir de motivos individuais, dadas informações incompletas e consequentes distorções interpretativas (ZANDER, 1979; MOTTA, 1979).

No capítulo V são apresentadas as conclusões e as recomendações decorrentes da análise e da interpretação dos dados da pesquisa efetuada.

V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O propósito deste capítulo é apresentar as conclusões decorrentes da análise e da interpretação dos dados desta pesquisa, que buscou detectar a reação do pessoal técnico-administrativo da UFSC diante da implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) na área técnico-administrativa, em 1991. Aqui, portanto, apresentam-se as recomendações aplicáveis ao estudo efetuado considerando-se os resultados empíricos obtidos, bem como a outras organizações universitárias, que pretendam implantar sistemas de avaliação de pessoal. Para finalizar são dadas sugestões para o desenvolvimento de outras pesquisas, que possam vir a complementar o estudo ora realizado ou que extrapolem as delimitações aqui existentes.

5.1 - Conclusões

O objetivo desta pesquisa é verificar o impacto da implantação do SAD na UFSC, através da atitude perceptiva do pessoal técnico-administrativo, enquanto avaliados e avaliadores. No intuito de analisar a reação do pessoal da área técnico-administrativa à metodologia elaborada para o sistema de avaliação, considerou-se pertinente e relevante verificar o tipo de reação suscitada em relação aos objetivos da AD, aos agentes de mudança e às estratégias e táticas de mudança, utilizados na elaboração e implementação do SAD.

Tendo por base o objetivo geral do trabalho, procurou-se responder as perguntas de pesquisa que nortearam as conclusões e recomendações, que se apresentam a seguir:

5.1.1 - Características do pessoal técnico-administrativo que afetam os objetivos formais de avaliação

De um modo geral, o pessoal técnico-administrativo deu prioridade ao objetivo de avaliação a longo prazo; treinamento e aperfeiçoamento dos recursos humanos, considerando secundário o objetivo a curto prazo, ligado a ajustes salariais, decorrentes de promoções na carreira, conforme se pode visualizar no GRAFICO 1.

Procurando identificar características do pessoal técnico-administrativo que afetam a valorização dos objetivos formais de avaliação, verificou-se por parte dos respondentes do nível de apoio e com baixo nível de instrução - até 2º grau incompleto - a priorização nos objetivos de avaliação a curto prazo. Eles concordaram que a avaliação de desempenho é importante, primeiramente, por que permite ajustes salariais. Essa constatação foi feita igualmente em relação aos respondentes sem experiência anterior em processos de AD. Isto permite concluir que a inexperiência em processos de AD e o baixo nível de instrução das pessoas afetadas pelo SAD, estão associados à falta de conscientização sobre as finalidades imanentes nos objetivos de avaliação.

Por outro lado, pode-se observar, no pessoal dos níveis superior e gerencial, um elevado grau de resistência à utilização da AD como instrumento de punição, o que significa haver uma aceitação aos objetivos a longo prazo, implícita na incorporação da idéia de que os resultados da avaliação devem refletir-se na correção das atividades executadas pelo pessoal técnico-administrativo, através do aperfeiçoamento dos recursos humanos da instituição.

Sabe-se que a falta de objetivos mais amplos, no decorrer da trajetória de sistemas de avaliação de desempenho nas universidades

públicas, desvirtuou o sentido de trabalho qualificado nessas instituições. Prática esta que, paulatinamente foi transferindo para o segundo plano o aperfeiçoamento dos recursos humanos que o levasse a desenvolver suas atividades com qualidade. Segundo GRILLO (1982) esta trajetória sempre esteve ligada a consecução de um único objetivo: a promoção, e, nesse caso, provavelmente, esse tenha sido o objetivo até então mais associado, à avaliação de desempenho, por grande parte do pessoal técnico-administrativo. O modelo em análise contempla a ampliação dos objetivos de avaliação. Entretanto, observa-se que essa idéia foi incorporada mais por parte dos respondentes com nível superior e gerencial do que dos outros níveis.

Um importante fator ligado aos usos da AD relaciona-se aos ajustes salariais. Trata-se de uma questão polêmica quando vinculada ao desempenho das pessoas no trabalho. Estas podem estar preocupadas apenas em somar pontos na avaliação, alcançar promoções por mérito, com o propósito de obter ajuste salarial, como se pode observar entre o pessoal do nível de apoio e com baixo nível de instrução. Nesse sentido, em concordância com o argumento de WILLIAMS (apud MILANI, 1988), admite-se que a determinação dos salários deve estar vinculada a um tipo específico de avaliação, sob pena da questão salarial tornar-se o âmago do SAD, pelo qual as ações administrativas são justificadas.

Os objetivos do SAD devem, portanto, estar internalizados em todos os níveis organizacionais, pois, como afirma BERTERO (1976:36), "as mudanças só se ultimam no momento em que são incorporadas ao comportamento dos membros da organização". Desse modo, torna-se possível viabilizar a consecução dos objetivos formais da avaliação a curto e longo prazos. O departamento de pessoal pode utilizar-se da AD tanto em prol da socialização ocupacional como para controle social dos membros da organização (LIMA et al., 1986), mas, dentre as principais finalidades que se pretende atingir por meio dos objetivos formais da

avaliação estão as decisões administrativas (admissão, seleção, transferências, demissão, etc.) e o desenvolvimento dos recursos humanos na organização universitária.

5.1.2 - Nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo aos agentes de mudança e às estratégias e táticas de mudança

O nível de aceitação aos agentes internos de mudança foi significativo por parte do pessoal do nível de apoio, os quais mostraram-se confiantes em relação ao fato de que a elaboração do SAD por profissionais da própria universidade o torna um sistema válido para as necessidades da instituição. Essa atitude foi observada principalmente entre os respondentes semi-analfabetos. Verificou-se, ainda, que as mulheres e indivíduos com mais de 38 anos de idade demonstraram elevada resistência aos agentes externos de mudança.

De acordo com a literatura especializada, uma das condições básicas para a aceitação de mudanças nas organizações é a confiança depositada nos planejadores. Os agentes de mudança, sejam eles alheios ou da própria organização, devem possuir conhecimentos teóricos e práticos para liderar e introduzir o processo de mudança. Devem saber as implicações de ordem psicológica e emocionais da AD, bem como conhecer métodos, técnicas e instrumentos de avaliação, visando a elaborar e a implementar um sistema de avaliação de desempenho adequado ao estilo da organização universitária e aos seus elementos humanos. Todavia, quando se trata de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, admite-se que haja maior confiança nos agentes internos da organização. Estes podem melhor conhecer os problemas que permeiam as relações informais entre os indivíduos e grupo de interesses na universidade, podendo desenvolver e introduzir mecanismos que venham a combater o

principal oponente à mudança organizacional: a resistência. Essas considerações são importantes principalmente nos casos de mudanças imperativas, dadas por força da legislação e que vislumbrem a modificação comportamental.

Uma das estratégias de implementação de mudanças corresponde ao "tempo" investido em suas elaboração e implementação. O que se pode concluir é que houve uma aceitação por parte das pessoas que passaram pelo treinamento sobre "como" avaliar, antes do processo de AD, ao período de tempo investido no processo implementativo do SAD na UFSC.

O Decreto 94.664 de 23 de julho de 1987, que viabilizou a elaboração e a implantação do SAD na UFSC, constitui uma imposição legislativa de redirecionamento da política de recursos humanos que confronta os agentes de mudança com uma modificação de caráter imperativo. Esse fato faz escasso o tempo, enquanto estratégia de mudança. E quanto melhor aproveitado, mais positivos serão os efeitos da contrarresistência ao sistema. Nesse caso, SAYLES (1977) salienta e chama a atenção para o fato de que as mudanças rápidas e impostas sobre às pessoas podem levar a uma resistência tão violenta, que é capaz de desintegrar a organização inteira, devendo haver um período mínimo de preparação das pessoas afetadas pela mudança futura. Durante esse período se faz necessária a utilização de mecanismos que viabilizem a aceitação do SAD, como por exemplo o treinamento. Para KOTTER e SCHLESINGER (1986) um processo de mudança mais lento é adequado quando envolve grande número de pessoas, como é o caso da UFSC, onde torna-se possível reduzir-se ao máximo a resistência potencial.

Na organização universitária, na qual a estrutura colegiada e o clima organizacional propiciam um processo democrático das decisões sobre o trabalho que envolve o pessoal técnico-administrativo, acredita-se serem a educação e a participação, por meio de um processo de comunicação e de envolvimento das pessoas de todos os níveis hierárquicos, as estratégias mais adequadas para a implementação de mudanças.

rárquicos afetadas pelo SAD, os mecanismos mais indicados de combate à resistência potencial (QUADRO 2). Autores como GREINER, SAYLES, MORSE e REIMER, e, COCH e FRENCH (apud CHAMPION, 1985), verificaram em suas pesquisas que esse envolvimento - no planejamento, nas decisões que afetam o trabalho do pessoal ou, mesmo, a nível de conscientização sobre o objeto de mudança; na forma de notificação, reuniões para todos os níveis hierárquicos, dentre outros - além de promover a satisfação individual, diminuíram várias formas de resistência. A vantagem desses métodos contra-resistência à mudança está na participação e no comprometimento do pessoal técnico-administrativo com o SAD. Ciente e convencido da adequação do sistema à universidade, esse pessoal pode melhor aceitá-lo e, também, colaborar na sua implementação. O tempo requerido neste processo pode ser demasiado longo, se houver muitas pessoas envolvidas, ou se o SAD for inadequado à instituição.

O treinamento antes da AD, como uma das principais táticas de mudança, permite torná-lo efetivo. Verificou-se, de um modo geral, elevado nível de aceitação ao treinamento sobre "como" avaliar, mais especificamente, por parte do pessoal do nível de apoio e dos respondentes com idade mais avançada. Observou-se igualmente uma reação positiva por parte do pessoal que recebeu informações sobre o SAD apenas através do "Manual de Avaliação de Desempenho". Procurando traçar um perfil dos respondentes que aceitaram o treinamento, como necessário antes da AD, conclui-se que a reação mencionada esteja baseada mais na carência de informações (interativas) sobre o SAD e no baixo nível de conscientização sobre o sistema, ambos decorrentes, provavelmente, da falta de assimilação das instruções sobre o SAD, obtidas apenas através de informativos escritos pela grande maioria do pessoal técnico-administrativo.

O treinamento deve cumprir dois objetivos específicos: 1. reduzir a subjetividade; e 2. promover o conhecimento da metodologia de

avaliação (GRILLO, 1982). Segundo BORGES (1980) as resistências a qualquer tipo de mudança tem duas fontes principais: 1.º medo ao desconhecido; e 2.º necessidade de segurança. A conscientização sobre o SAD é relevante para esclarecer pontos como a importância, objetivos, procedimentos e utilização dos resultados da AD, o que permite o conhecimento do objeto de mudança: o SAD. Quanto à subjetividade, é o principal fator de ameaça da segurança das pessoas no cargo. De acordo com a literatura especializada os vieses perceptivos existirão sempre que a AD depender da participação humana, devendo ser sempre considerados e combatidos através de treinamentos especializados (HESKETH, 1978; BERGAMINI, 1983; GRILLO, 1991).

LEWIN (apud STONER, 1985) apresenta três condições básicas para tornar efetiva a modificação comportamental: descongelamento, mudança e recongelamento. A primeira fase cumpre o diagnóstico para detectar elementos da cultura organizacional e a ineficácia dos atuais padrões de comportamento. Na segunda fase, procede-se à mudança que trata da implementação do SAD, e na qual são introduzidos os métodos de combate à resistência potencial. Na terceira e última fase, legitima-se o processo de AD por meio da promoção, treinamento (no cargo), aperfeiçoamento de recursos humanos e licenças para cursos dentre outros.

5.1.3 - Nível de aceitação/resistência do pessoal técnico-administrativo à implantação do SAD quanto aos métodos, técnica e instrumentos de avaliação

Em relação ao método de avaliação pela chefia foi melhor aceito pelo pessoal dos níveis médio e de apoio. Os respondentes dos níveis hierárquicos mais baixos concordaram que o chefe imediato é quem melhor conhece o trabalho do subordinado. Isto significa que,

subjacente à aceitação desse método de avaliação, há o reconhecimento da posição hierárquica do chefe na estrutura de autoridade, o que é observado, mais precisamente, entre o pessoal semi-analfabeto e com até 2º grau incompleto, e, ainda, entre os indivíduos com mais de 38 anos de idade. Verificou-se, por outro lado, da parte dos respondentes do sexo masculino, aceitação do método de auto-avaliação como uma forma de validar o SAD. Para o pessoal masculino, esse método é melhor aceito como um meio de dividir a responsabilidade da análise de desempenho entre chefes e subordinados.

O método de auto-avaliação, enquanto um meio para dividir responsabilidades na análise do desempenho individual, é complementar ao método de avaliação pela chefia. Conforme a hierarquia de autoridade, cabe ao chefe imediato conhecer os conteúdos dos cargos que estão sob sua responsabilidade, distribuir tarefas e, conseqüentemente, conhecer os padrões de desempenho esperados de cada indivíduo. Nesse caso, além de julgar, o chefe deve ao mesmo tempo aconselhar e orientar seu subordinado (HAMPTON, 1983). Um dos pontos desfavoráveis da avaliação pela chefia, como método unilateral de AD é a insegurança do avaliador, provocada pela falta de feedback do avaliado sobre o julgamento (BERGAMINI, 1988). Tratando-se de resistência, na realidade, pode ocorrer a má vontade do chefe em alterar o modo habitual de trabalho em prol da avaliação de desempenho, seja por falta de maior motivação e/ou de compreensão do seu real papel no processo de avaliação (GRILLO, 1982). Desse modo, a auto-avaliação, além de promover a divisão de responsabilidades nesse processo, vem validar o SAD por meio da maior participação dos membros da organização universitária nos assuntos que dizem respeito a seu trabalho. Trata-se da participação direta do avaliado, o que é útil no estabelecimento de metas visando ao aperfeiçoamento do desempenho individual (WERTHER e DAVIS, 1983; BERGAMINI, 1988). Essa participação é importante por que permite maior interação do pessoal técnico-administrativo no trabalho, haja vista, se-

gundo CHAMPION (1985), que os indivíduos dos níveis hierárquicos mais baixos têm pouco ou nenhum interesse por assuntos que estão além de sua esfera imediata de competência. Todavia, a participação efetiva requer a possibilidade para que esse pessoal externalize sugestões, reclamações e aspirações (JUDSON, 1980), uma vez que a falta de interesse e os atos mecânicos podem distorcer os resultados da avaliação, invalidando o sistema proposto.

No que tange à avaliação propriamente dita, mostraram-se mais abertos os funcionários dos níveis superior e gerencial, principalmente aqueles com grau de instrução superior completo e com menos de 38 anos de idade, os quais se predispuseram, também, a aceitar críticas sobre seu desempenho individual. Os respondentes mais jovens discordaram, inclusive, que a auto-avaliação seja constrangedora. De um modo geral, constatou-se que inexistente resistência à avaliação, verificando-se, todavia, conforme nos apresenta a literatura específica, que o nível de aceitação à avaliação está associado ao nível de maturidade das pessoas afetadas pelo SAD.

Para LEVINSON (apud PONTES, 1989) pode haver dificuldades na emissão de críticas por parte do chefe imediato, por emergir sentimentos de culpa ao assumirem a inteira responsabilidade no julgamento de seus subordinados, tornando-se difícil fazer críticas construtivas. Além disso, a aversão natural do ser humano em fazer críticas constitui-se numa forma de resistência, que pode levar o chefe imediato a retrair-se na entrevista de avaliação (Mc GREGOR, 1980). Para Mc GREGOR (apud BERGAMINI, 1983) as pessoas podem encontrar dificuldades em ouvir e aceitar críticas. Entretanto, têm a necessidade e o desejo implícito de saber sobre o seu desempenho no trabalho e o que a organização espera delas (BERGAMINI, 1988; CHIAVENATO, 1989).

No que tange à entrevista de avaliação, enquanto objetivo subjacente aos métodos propostos e como veículo da participação efetiva

va no SAD, observou-se que o pessoal dos níveis superior e gerencial demonstrou uma expectativa bastante positiva. Ele acredita que esta é um meio para promover melhor entrosamento entre as partes envolvidas no processo de AD. Essa constatação foi feita também entre os respondentes que possuem entre 7 e 12 anos, e , os respondentes com mais de 18 anos de serviço na instituição - os quais pertencem em sua maioria (67%), em ambas as categorias, aos níveis superior e gerencial -. Apesar dessa atitude perceptiva ter sido observada também entre os respondentes que receberam informações sobre o SAD apenas através de informativos escritos, e entre aquelas pessoas com experiência anterior em processo de AD, acredita-se que a aceitação à entrevista de avaliação, como decorrente da institucionalização do método de auto-avaliação, esteja mais ligada às pessoas que ocupem posição de chefia. Parece natural que as pessoas que já possuem experiência anterior em processo de AD percebam a deficiência oriunda da aplicação de métodos tradicionais de avaliação e aceitem a aplicação de novos métodos de avaliação, capazes de suprir deficiências já constatadas anteriormente.

Quanto ao aspecto formal da entrevista de avaliação observou-se que os homens reafirmam sua preocupação, no âmbito burocrático, diante do sistema. Eles concordaram que os pontos principais das discussões conjuntas entre chefes e subordinados devem constar da ficha individual de avaliação. Por sua vez, respondentes que possuem entre 7 e 12 anos de serviço na instituição, acreditam que essa discussão deve ficar no plano informal. Por um lado, avaliações formais visam a atender, basicamente, as necessidades administrativas da universidade, e devem existir à proporção da complexidade organizacional (LIMA et al., 1986), tendo em vista que a organização necessita manter informações atualizadas sobre seus funcionários. Entretanto, para MEYER et al. (apud STONER, 1985) as pessoas que recebem críticas formais tendem a tornar-se defensivas e ressentidas. Eles acreditam que chefes e subordinados devem estabelecer objetivos de desempenho juntos, uma vez que,

conforme constataram em suas pesquisas, a avaliação com a participação do avaliado conduz a um melhor desempenho e satisfação no trabalho. Nesse sentido MASLOW (apud NEVES, 1980) argumenta que o sistema de avaliação deve ser formal, mas, administrado de modo informal, moldando o processo de AD como uma atividade diária e um meio das chefias acompanharem as atividades de seus subordinados. Em concordância com MASLOW, sugere-se que a entrevista de avaliação seja oficialmente estabelecida, e sua importância assimilada pelas pessoas abrangidas pelo SAD, para que possa ser praticada de modo informal.

A técnica de escala gráfica foi melhor aceita por parte dos respondentes do nível de apoio, especificamente pelo pessoal semi-analfabeto, que considerou suficiente a quantidade de alternativas para cada fator de avaliação. A atitude perceptiva verificada parece estar relacionada com a facilidade no preenchimento da ficha de avaliação e à confiança depositada nos agentes internos de mudança. Como já se observou anteriormente, a confiança nos agentes internos é típica em países em desenvolvimento. Essa atitude parece confirmar-se uma vez que indivíduos com idade mais avançada aceitam igualmente, tanto as alternativas como as graduações distribuídas para cada fator de avaliação, como sendo suficientes para medir o desempenho do avaliado, e deixam claro a aceitação aos agentes internos de mudança. No que se refere à técnica propriamente dita, tem a vantagem de ser facilmente compreendida; contudo, pode tornar-se sem efeito quando conjugada à entrevista de avaliação, uma vez que as discussões podem girar em torno de pontuações, em prejuízo das discussões sobre o desempenho (PONTES, 1989). Portanto, avaliados e avaliadores devem ser treinados para realizar tanto à avaliação do desempenho como à entrevista.

As fichas de avaliação individual foram facilmente compreendidas através do "manual de avaliação de desempenho". Entretanto, verificou-se uma assimilação dificultada das instruções por parte do

pessoal técnico-administrativo dos níveis hierárquicos mais baixos. Os respondentes dos níveis superior e gerencial demonstraram maior aceitação ao instrumento de avaliação, quanto ao aspecto da assimilação. Por outro lado, a operacionalização do instrumento foi melhor aceita por parte das mulheres. Isto significa que há uma aceitação por parte das respondentes do sexo feminino à entrevista informal de avaliação, que é sugerida por meio do preenchimento dos formulários de avaliação em um único formulário, por avaliador e avaliado.

Finalmente, em relação ao método de auto-avaliação, que se caracteriza-se como sendo o elemento inovador do processo de avaliação em organizações universitárias, conclui-se que a argumentação de BERGAMINI (1988) parece estar correta quanto à aplicabilidade deste método. Para a autora, sua implantação com sucesso exige que as pessoas afetadas preencham alguns requisitos como: 1. estarem cientes do significado do sistema; 2. serem dotadas de equilíbrio emocional; e 3. terem bom nível cultural. Como observa CHIAVENATO (1989) a obtenção de sucesso com o método de auto-avaliação foi observada quando aplicado a grupos de pessoas com nível superior ou que ocupavam cargos a nível gerencial.

5.2 - Recomendações

Inicialmente, são feitas as recomendações decorrentes da análise e interpretação dos dados da pesquisa sobre o impacto da implantação do SAD na UFSC. Estas fluem em duas direções; uma delas voltada para o "Treinamento" e a outra para os "Métodos de Avaliação".

Com o propósito de aumentar o nível de conscientização sobre o SAD quanto à importância, aos objetivos, às vantagens e desvantagens recomenda-se que o treinamento seja intensificado. Conforme trata a literatura específica, o contexto social brasileiro é favorável às

premissas da Teoria X de MCGREGOR, que trazem em seu bojo a idéia de que as pessoas, no seu ambiente de trabalho, têm pouca iniciativa, necessitando ser controladas e dirigidas (LUGENA, 1977). Portanto, tendo por base essas premissas e considerando-se a resistência cultural à avaliação de desempenho no Brasil, sugere-se que o treinamento seja "levado" a avaliados e avaliadores em suas unidades de trabalho, antes de cada etapa da avaliação. O treinamento especializado deve ser aplicado, de modo diferenciado, em cada grupo ocupacional, uma vez constatado que as diferentes percepções sobre o SAD decorrem do nível de maturidade do pessoal técnico-administrativo, tanto do ponto de vista instrucional, quanto técnico e emocional, o que tem uma implicação direta no nível de conscientização em relação ao sistema.

No nível de apoio, o pessoal técnico-administrativo necessita ser treinado no sentido de melhor compreender os objetivos da avaliação, e, conseqüentemente, os usos da avaliação de desempenho. Devem ainda receber orientação de modo interativo (oral e escrita) para o correto preenchimento da ficha individual de avaliação. Orientações estas que se farão de grande valia, se dadas pelos servidores da própria universidade, uma vez que os participantes da pesquisa demonstraram elevada aceitação aos agentes internos de mudança.

No nível gerencial, o pessoal técnico-administrativo deve receber treinamento específico, enquanto chefes, para bem desempenhar-se no papel de avaliador, capaz de julgar e orientar o seu subordinado e saber introduzir e conduzir a entrevista de avaliação. O propósito é combater a falta de preparo para avaliar, encontrada em muitos chefes, os quais podem ainda manter mecanismos de resistência envoltos na má vontade em alterar sua forma habitual de trabalho. Como se observou, os respondentes deste subnível demonstraram uma expectativa positiva em relação às discussões conjuntas entre chefes e subordinados, enquanto que, por outro lado, os respondentes do subnível de apoio acreditaram ser o chefe imediato quem melhor conhece o trabalho do subor-

dinado. Desse modo, parece ser bastante positiva a orientação para que os chefes imediatos saibam introduzir e conduzir entrevistas de avaliação.

A entrevista de avaliação deve ser assimilada por todas as pessoas envolvidas na AD. Devem ser assimilados aspectos de sua real finalidade, como a discussão sobre a análise do desempenho individual, com vistas ao desenvolvimento do desempenho potencial, e, visando melhor entrosamento entre chefes e subordinado no exercício das atividades diárias de trabalho.

O incremento da metodologia de avaliação é sugerido a partir do método de pesquisa de campo. Nesse método, os chefes imediatos têm uma assessoria de staff, feita por profissionais especializados que os auxiliam no procedimento de avaliação, principalmente na introdução e na condução da entrevista. Essa assessoria pode ser feita não somente para os chefes, mas igualmente a grupos de avaliados. A vantagem está no potencial de utilização de profissionais da própria universidade, na orientação e preparo de recursos humanos para o processo de avaliação, o que viria a minimizar o custo do método.

Com base nos resultados decorrentes desta pesquisa, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas para verificar:

- a. um novo impacto do sistema de avaliação de desempenho na área técnico-administrativa da UFSC, após uma intensificação do treinamento;
- b. o impacto do SAD na área técnico-administrativa, antes e depois da promoção na carreira;
- c. a avaliação de desempenho feita em outras universidades, considerando-se os diferentes contextos culturais;
- d. a participação do pessoal técnico-administrativo nos assuntos que dizem respeito ao seu trabalho e a satisfação individual no trabalho;

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENN, A.E. Dicionário de administração. Belo Horizonte, Itatiaia, 1964.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. Revista de Administração. São Paulo, v. 18, n. 2, abr/Jun, 1983.
- . Avaliação de desempenho humano na empresa. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERTERO, Carlos Osmar. Mudança organizacional e processo decisório. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, mar/abr, 1978.
- BLAU, Peter M. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1979.
- BORGES, Francisco C. Avaliação de desempenho - vantagens e desvantagens. Rumos do desenvolvimento. Rio de Janeiro, ano 5, n. 22, mar/abr, 1980.
- BRASIL - DECRETO 94.684 de 23 de Julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUGRCE) que trata da Lei 7.596 de 10 de abril de 1987. Diário Oficial. Brasília, p. 11768, 24 de Julho de 1987, Secção 1.
- BRUYNE et alii. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CARVALHO, M^a do Socorro M. V. Análise de desempenho. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, Jan/mar, 1979.

- CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 2ª ed., v. 2. São Paulo: Atlas, 1981.
- . Recursos humanos na empresa. v. 3. São Paulo: Atlas, 1989.
- ETZIONI, Amital. Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais. 1ª ed., 7ª impr. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIBSON, et alii. Organizações: comportamento, estrutura e processos, São Paulo: Atlas, 1981.
- GLEN, F. Psicologia social das organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. Revista de Administração. São Paulo, v.17 , n. 1 , Jan/mar, 1982.
- . Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis. OEA-UFSC, 1987.
- . Política de recursos humanos nas universidades federais brasileiras. Revista Educação Brasileira. Brasília 13(27), 2ª sem, 1991.
- HALL, Richard. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMPTON, David. Administração contemporânea. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

- HERSEY, Paul & BLANCHARD. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HESKETH, José Luiz. *Avaliação de Desempenho. Executivo*. Porto Alegre, ano 4, n. 17, abr/Jun, 1978.
- HESKETH, José Luiz e OTTAWAY, Richard. *Características dos agentes de mudança*. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul/set, 1979.
- HOYLER, Siegfried. *A avaliação sistemática de pessoal*. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 14, n. 15, 1965.
- JUDSON, Arnold S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1980.
- KATZ, Daniel E KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EPU, Ed. da USP, 1980.
- KOLB, et alii. *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTTER, John P. & SCHLESINGER, Leonard A. *Escolha de estratégias para mudança*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- LEAVITT, Harold. *A mudança organizacional aplicada à indústria: abordagens humanas, técnicas e estruturais*. In: LOBOS, Júlio. *Comportamento organizacional: leituras selecionadas*. v. 2. São Paulo: Atlas, 1978.
- LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL: texto aprovado na Comissão de Educação, Cultura e Desporto da CD. São Paulo: Cortez, ANDE, 1990.

- LIMA, et alii. Avaliação de desempenho de pessoal: a experiência da EMBRAPA e o ponto de vista de seus autores. Revista de Administração. São Paulo, v. 21, n. 2, abr/Jun, 1986.
- LITTERER, J. H. Análise das organizações. São Paulo: Atlas, 1977.
- LOBOS, Julio. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.
- LUCENA, Mãe Diva da S. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MANN. Métodos de investigação sociológica. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1990.
- MCGREGOR, Douglas. O lado humano na empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MEGGINSON, et alii. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1986.
- MICHAELIS. Dicionário prático da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1987.
- MILANI, Ione. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. Revista de Administração. São Paulo, v. 23, n. 3, Jul/set, 1988.
- MOTTA, Fernando Carlos P. Algumas considerações sobre o desenvolvimento organizacional. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, abr/Jun, 1972.

MOTTA, Paulo Roberto. Diagnóstico e Inovação organizacional. In: _____ . Planejamento Organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

_____. Visão contemporânea da teoria administrativa. In: _____ . Planejamento Organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979a.

NEVES, João Adamar Dias. Proposta para um sistema de avaliação de desempenho para funcionários técnicos e professores. Revista de Administração. São Paulo, v. 15, n. 3, Jul/set, 1980.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica. 4ª ed. São Paulo: Ltr, 1989.

RICHARDSON, Roberto J. et alii. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROSEMBERG, Morris. A lógica da análise do levantamento de dados. São Paulo: Cultrix, Editora da USP, 1976.

SAYLES, Leonard R. Comportamento humano nas organizações. São Paulo: Atlas, 1977.

SHIRLEY, Robert. Um modelo para análise da mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, 1976.

STONER, James A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TIFFIN, J. Psicologia Industrial. São Paulo: EPU, 1975.

- TOLEDO, Flávio de. Dicionário de administração de recursos humanos: com uma relação de termos técnicos de Administração de recursos humanos. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.
- TREWATHA, Robert L. & NEWPORT, M. Gering. Administração: funções e comportamento. São Paulo: Saraiva, 1979.
- WAHRLICH, Beatriz. Contribuição ao estudo da avaliação de desempenho (com especial referência ao sistema aprovado pelo decreto 80.602, de 24/10/77). Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, jan/mar, 1979.
- WATSON, Goodwin. Resistência à mudança. In: LOBOS, Júlio. Comportamento Organizacional: leituras selecionadas. v. 2, São Paulo: Atlas, 1978.
- WERTHER, William e DAVIS, Keith. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- XAVIER et alii. Avaliação de desempenho em RH na pesquisa agropecuária. Revista de Administração Pública. São Paulo. v. 23, n. 1, jan/mar, 1988.
- YOUNG, Stanley. Administração: um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1977.
- ZACCARELLI, Sérgio B. Administração de recursos humanos na universidade. In: Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis. OEA-UFSC, 1987.
- ZANDER, Alvim. Resistências às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Yolanda e CORDEIRO, Laerte. O Comportamento Humano na Empresa, 4ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979.

7 - ANEXOS

7.1 Roteiro para a Entrevista

7.2 Instrumento de Pesquisa

7.1 - Roteiro para a entrevista

A entrevista preliminar foi feita com Edite Krawulski, na ocasião, chefe da seção de avaliação e acompanhamento do Departamento do Pessoal da UFSC e membro da equipe de elaboração do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD). As informações obtidas permitiram delinear o processo de elaboração do sistema na fase informal, antes de sua apreciação no Conselho Universitário e da participação dos funcionários técnico-administrativos. As principais questões levantadas foram:

1. FOI FEITO ALGUM TIPO DE DIAGNÓSTICO INICIAL ANTES DA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO SAD, NO SENTIDO DE VERIFICAR AS NECESSIDADES DA AREA DE RECURSOS HUMANOS DA UFSC ?
2. EM QUE PERÍODO SE DEU AS DISCUSSÕES SOBRE OS MÉTODOS, TÉCNICA E INSTRUMENTOS A SEREM ADOTADOS PARA O SISTEMA ?
3. QUANTO TEMPO FOI DISPENDIDO DESDE A DISCUSSÃO INICIAL ATÉ A ELABORAÇÃO FINAL DO SAD ?
4. A PARTIR DE QUE MOMENTO, NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO SAD, OCORREU A PARTICIPAÇÃO DO PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO ?
5. QUE MECANISMOS FORAM UTILIZADOS PARA INFORMAR E PREPARAR O PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO SOBRE O SAD, ANTES DO PROCESSO DE AD ?

7.2 - Instrumento de Pesquisa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

QUESTIONÁRIO

Prezado(a) funcionário(a):

Você foi escolhido para participar desta pesquisa. Este é um questionário que objetiva verificar sua opinião sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), implantado na UFSC para os funcionários técnico-administrativos. As respostas permitirão elaborar um diagnóstico do SAD e de sua aceitação da parte de avaliados e avaliadores.

A coleta destes dados cumpre parte da dissertação da mestranda Ellane Cristina de Campos. As informações aqui fornecidas serão utilizadas exclusivamente pela pesquisadora, sendo de grande importância o preenchimento de todos os itens.

ATENÇÃO: O questionário deve ser enviado ao CPGA/UFSC - via mala-te, antes do recesso, em 20/12/91 - sem sua identificação pessoal. O objetivo é garantir respostas sinceras e verdadeiras para uma real análise do SAD.

Parte 1 - Dados pessoais

1-SEXO	Feminino []		Masculino []	
2-IDADE (anos)	até 30[]	30 a 40[]	40 a 50[]	acima de 50[]
3-NÍVEL (abr/11/91)	apoió[]	médio[]	superior[]	gerenciais[]
4-TEMPO DE SERVIÇO (anos)	té 5[]	5 a 10[]	mais de 10[]	

Parte 2 - Dados específicos

- 1 - Assinale as situações que melhor representam sua experiência em avaliação de desempenho.

Participel como.... ----->	avaliador	avaliado
1) em outro sistema de avaliação da UFSC		
2) na avaliação de abril/1991 da UFSC		
3) em outra organização		

- 2 - Como você tomou conhecimento sobre o SAD quanto a sua importância, objetivos e operacionalização ?

- Compareci ao seminário de dois dias para esclarecimentos sobre o SAD, pelo Departamento do Pessoal (DP).
- Através de informativos escritos e divulgação em murais.
- Através de conversas informais.
- Li o "Manual de Avaliação de Desempenho", quando recebi a ficha de avaliação.
- De outra forma.....

- 3 - Você recebeu algum tipo de treinamento antes da avaliação de desempenho realizada em abril/1991 ? SIM NÃO

Parte 3 - Dados de opinião sobre o "SAD"

Na sequência serão encontradas afirmações relacionadas ao processo de avaliação de desempenho realizado na UFSC. Após cada afirmação é apresentada uma escala. Dentre as alternativas você deverá escolher apenas uma resposta, portanto, preste atenção no exemplo a seguir:

Exemplo: Se você concorda integralmente com a afirmativa, assinale um X, conforme a escala abaixo:

AFIRMATIVA	ESCALA				
	1	2	3	4	5
01. As universidades federais necessitam, para melhorar a qualidade do ensino, serem privatizadas.	discordo totalmente	discordo parcialmente	encontro-me indeciso	concordo parcialmente	concordo totalmente
					X

	ESCALA				
	1	2	3	4	5
AFIRMATIVA	discordo totalmente	discordo parcialmente	encontro-me indeciso	concordo parcialmente	concordo totalmente

AFIRMATIVA	ESCALA				
	1	2	3	4	5
01. A avaliação de desempenho é mais um instrumento de punição do que de correção nas atividades executadas pelos funcionários.					
02. A avaliação de desempenho é importante porque permite ajustes salariais, decorrentes da promoção na carreira.					
03. A avaliação de desempenho é um meio necessário para indicar as necessidades de treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários.					
04. A conscientização dos funcionários sobre a importância, objetivos, procedimentos e utilização dos resultados do SAD, é essencial para despertar o interesse pela avaliação de desempenho.					
05. A elaboração e implementação do SAD foi feita em um período de tempo suficiente para que os funcionários manifestassem sua opinião sobre o sistema.					
06. O SAD foi elaborado por profissionais do DP sendo, portanto, um sistema válido para as necessidades da instituição.					
07. A elaboração do SAD deveria ser feita por profissionais especializados, de fora da universidade.					
08. Tanto avaliador como avaliados devem ser treinados sobre "como" avaliar.					

	ESCALA				
	1	2	3	4	5
AFIRMATIVA	I discordo totalmente	I discordo parcialmente	I encontro-me indeciso	I concordo parcialmente	I concordo totalmente

AFIRMATIVA	ESCALA				
	1	2	3	4	5
09. A avaliação deve ser feita somente pelo chefe imediato, pois é ele quem melhor conhece o trabalho do subordinado.					
10. A avaliação deve ser feita pelo chefe imediato e pelo subordinado, pois são eles quem melhor conhecem o trabalho executado.					
11. O avaliador fica constrangido quando tem que julgar um colega de trabalho.					
12. Não gosto de ser avaliado.					
13. A avaliação só é válida quando adota a auto-avaliação para analisar o desempenho do funcionário.					
14. A auto-avaliação é válida no sentido de dividir a responsabilidade da análise de desempenho com o chefe.					
15. A auto-avaliação interessa ao funcionário pois permite-lhe colocar, perante seu chefe sugestões, reclamações e aspirações.					
16. A auto-avaliação permite discussões positivas entre avaliador e avaliado.					
17. A discussão entre avaliador e avaliado permite enriquecer o relacionamento chefe-subordinado.					
18. A auto-avaliação é uma forma de democratizar o processo de avaliação.					
19. A auto-avaliação complementa a avaliação pela chefia, permitindo uma graduação mais justa para o funcionário.					
20. A auto-avaliação motiva o avaliado a aperfeiçoar o desempenho individual, através da auto-análise.					

	ESCALA				
	1	2	3	4	5
AFIRMATIVA	I discordo totalmente	I discordo parcialmente	I encontro-me indeciso	I concordo parcialmente	I concordo totalmente

AFIRMATIVA	ESCALA				
	1	2	3	4	5
21. A auto-avaliação é constrangedora.					
22. As fichas de avaliação foram construídas de modo a permitir profunda discussão entre avaliador e avaliado, durante o processo de avaliação.					
23. A posição hierárquica do avaliador permite-lhe dominar qualquer discussão com o avaliado.					
24. Na discussão com meu chefe eu não gostaria de ouvir críticas sobre o meu desempenho.					
25. A discussão com meu chefe deve ser formalizada, isto é, os apontamentos principais devem constar da ficha de avaliação.					
26. A discussão com o chefe deve ficar entre ele e o subordinado.					
27. O preenchimento da ficha de avaliação, pelo avaliador e pelo avaliado, em um único formulário, cria um clima de constrangimento entre o chefe e o subordinado.					
28. As graduações, distribuídas para cada fator de avaliação, são suficientes para medir o desempenho do avaliado.					
29. As alternativas que compõem cada fator de avaliação são suficientes para demonstrar a real situação do funcionário no trabalho.					
30. O preenchimento da ficha de avaliação foi facilmente compreendido através do "Manual de Avaliação de Desempenho"					