

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Anastácia Gondim de Oliveira

MONOGRAFIA SUBMETIDA À COORDENAÇÃO DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS,  
COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO  
DE EMPRESAS, PELA UNIVERSIDADE FEDE=  
RAL DO CEARÁ - UFC.

FORTALEZA/JUNHO - 1991

Esta Monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contábeis - FEAC.

ANASTÁCIA GONDIM DE OLIVEIRA

MONOGRAFIA APROVADA EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

CRISEIDA ALVES LIMA

FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS BEZERRA

SERGIO VITORINO BEZERRA NOGUEIRA

**Agradecimentos:**

À minha família, aos colegas, professores, enfim a todos que com seus conhecimentos, apoio e amizade, direta ou indiretamente, ajudaram-me nessa caminhada.

## S U M Á R I O

I	- INTRODUÇÃO	
II	- CONCEITUAÇÃO .....	6
III	- DESENVOLVENDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA ORGANIZAÇÃO.	8
III.1	Pressupostos Básicos .....	9
IV	- INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	12
IV.1	Características comuns dos Instrumentos de Avaliação de Desempenho	12
IV.2	Tipos de Instrumentos de Avaliação de Desempenho.	19
IV.2.1	Relatórios Verbais .....	19
IV.2.2	Relatórios Escritos .....	20
IV.2.3	Composição de Gráficos ou Escalas de Classificação.	21
IV.2.4	Padrões Descritivos .....	26
IV.2.5	Sistema de Classificação .....	29
IV.2.6	Composição Binária ou por pares .....	31
IV.2.7	Método da Escolha Forçada .....	34
IV.2.8	Método Hay .....	41
IV.2.9	Método das Escalas de Incidentes Críticos ..	44
IV.2.10	Método da Avaliação de Desempenho e a Administração por Objetivos.	47
V	- OBSTÁCULOS DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	49
VI	- APLICAÇÃO DOS TÉCNICOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À UMA ORGANIZAÇÃO	51
VII	- CONCLUSÃO .....	61

## I INTRODUÇÃO

Desde a sua existência o homem participa de atividades sejam tarefas simples ou complexas o grau de "vontade" em realizá-los é fator de maior ou menor integração dos indivíduos dentro do contexto em que as fazem. Portanto, a atividade humana é peça-chave em qualquer organização e será de grande valia para esta despertar ou desenvolver essa "vontade" em cada indivíduo. Mas, como despertar o fator motivacional, ou descobrir a que nível está a satisfação do indivíduo no seu ambiente profissional? Então, será necessário obter informações sobre seu atual desempenho, seu grau de interação no grupo e suas perspectivas dentro da própria organização. Conhecidos suas aptidões e motivações para o trabalho, se propicia detectar falhas na execução das atividades e no clima motivacional. Pois, o homem não necessita de ser apenas um mero executor de tarefas, mas de se sentir motivado para o trabalho.

E os gerentes estarão envolvidos no ciclo de desenvolvimento de suas empresas sempre que procurarem aumentar o nível de maturidade e desempenho de um indivíduo ou de um grupo em algum aspecto de seu trabalho. Dependendo, assim, do grau de esforços mútuos, a eficiência ou deficiência do desenvolvimento das organizações.

Pretende-se, então, mostrar como e para que mensurar esse grau de desempenho, bem como sua importância e validade para o maior crescimento do fator humano e conseqüentemente, seus benefícios dentro de qualquer empresa.

## II CONCEITUAÇÃO

"Avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento".

"Toda avaliação é um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de algum indivíduo".

"Avaliar é educar através do trabalho, investir na linha das concepções, atitudes e comportamentos, orientar, corrigir, repetir, cobrar, tudo isto faz parte da educação e avaliação".

"A avaliação é uma forma de fazer o avaliado ajustar-se ao trabalho, ao cargo, à empresa, aos supervisores, produzir, crescer, melhorar, sentir-se amadurecer e realizar-se profissional e pessoalmente".

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

"Avaliar o desempenho humano nas organizações é verificar a competência com que os administradores fixam os objetivos e a qualidade do seu desempenho em relação a eles".

"A avaliação de desempenho consiste em um instru

mento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos".

Portanto, avaliar não é apenas um ato de se aplicar questionários, mas sim, detectar e perceber desajustes no ambiente de trabalho através de uma sistemática e periódica coleta de informações sobre: as atividades desenvolvidas, as potencialidades dos indivíduos, a validade dos procedimentos e normas, tudo isso dentro de um clima propício de integração e confiabilidade. Percebendo assim, suas falhas e reajustando-as no contexto organizacional.

### III DESENVOLVENDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NUMA ORGANIZAÇÃO

Antes de escolher um método de se avaliar os membros de uma organização é necessário a própria organização criar um clima de credibilidade em torno do trabalho que se rá desenvolvido. Mais ainda, a organização necessita estabelecer critérios adequados para que o empregado saiba como deve trabalhar, ou seja, o que dele se espera. O empregado deve conhecer quais as normas da organização; os regulamentos; o que ele mais valoriza para integrar-se adequadamente e oferecer respostas satisfatórias. A avaliação pois vai comparar, medir à luz de algum método esse desempenho. Irá verificar se os resultados dos esforços do empregado em determinado período foram mais, menos ou igual ao esperado.

Uma avaliação atinge condicionamentos culturais podendo gerar reações imprevisíveis nos indivíduos. Então, será conveniente adotar critérios que quando aplicados permitam identificar, através de fatores comuns de aferição, a competência, a habilidade, o empenho de cada pessoa em seu trabalho e segundo escalas de valores passíveis de serem quantificáveis, classificáveis e comparáveis.

Os avaliadores devem ser os chefes imediatos, pois a eles cabem programar o trabalho de seus subordinados, ensiná-los, corrigí-los quando necessário, enfim atingir resultados através deles.

Deve-se desenvolver nos avaliadores a idéia de que o desempenho pode e deve ser avaliado. Depois, os avaliado-

res passam a conhecer o sistema, se familiarizam com os fatores de avaliação e acompanham atentamente o trabalho de seus empregados.

Será importante também uma vez identificados e compreendidos os objetivos e responsabilidades, os avaliadores especificarem o que constitui um bom desempenho em cada área. Assim, tanto ele como o avaliado saberão quando o desempenho se aproxima do nível desejado.

Com intuito de haver maior integração e participação no processo de avaliação, para que posteriormente, seja necessário mudanças com os resultados obtidos e a internalização dos novos procedimentos se torne mais fácil, será conveniente estabelecer e tentar difundir, tanto para os avaliadores como para os avaliados, alguns pressupostos básicos:

### III.1 Pressupostos Básicos

III.1.1 "É importante estar convencido de que o desempenho tem condições de ser avaliado". O avaliador deve estar convencido da validade dos procedimentos, métodos e sistemas da avaliação do desempenho. Esta convicção passará para os avaliados, reduzindo, atenuando e até eliminando reações naturais, na fase de implantação. Caso contrário, a avaliação não traria resultados satisfatórios, já que a descrença leva ao desin

teresse total.

III.1.2 "A avaliação deve ser conduzida para resultados a atingir". Muitas vezes os indivíduos executam atividades sem que saibam aonde querem chegar e para que resultados estão sendo dirigidos seus esforços.

III.1.3 "Bom desempenho é o propósito, a norma, o manual, devem ser transformados em produto de utilização humana, possível de ser aferido e avaliado".

Normas e regras são importantes, contudo, não adianta tê-las no papel sem avaliar sua praticidade no desenvolvimento e realização das atividades humanas. Deve haver uma cumplicidade entre os dois: normas e desempenho.

III.1.4 "A avaliação é diagnóstico". A avaliação quando feita deve representar realmente as atuais situações de cada avaliado, mostrando caminhos a serem seguidos, os novos futuros, para o avaliado, para o avaliador e para a empresa.

III.1.5 "A avaliação é resultado das percepções, compromissos e disponibilidades en

tre avaliador e avaliado".

Tanto avaliado como avaliador devem comprometer-se e estarem disponíveis com a avaliação, pois assim, depende o grau de sua eficácia. Caso não ocorra o diálogo a este nível, a avaliação se esvazia, ou pior ainda, gera insatisfação e descrença.

III.1.6 "A avaliação é caminho para todos crescerem juntos dentro da empresa". Depois de feita a avaliação do desempenho seu resultado como um todo deve criar condições para que avaliado e avaliador reavaliem e critiquem procedimentos, regras e normas, visando maior aproveitamento de seus potenciais. Assim, juntos, com espírito de grupo haverá maior integração dos indivíduos nas organizações.

#### IV INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem muitos métodos utilizados na avaliação de desempenho. Sua escolha muda de empresa para empresa. Geralmente a sistemática de avaliação atende a determinados objetivos traçados com base na política de pessoal de cada organização. Assim, como as políticas de pessoal mudam conforme a organização, cada organização adota a sistemática mais adequada a sua política de pessoal.

Contudo, as sistemáticas ou métodos escolhidos devem apresentar algumas características comuns, para melhor garantir os resultados da avaliação feita.

##### IV.1 Características comuns dos Instrumentos de Avaliação do Desempenho.

###### IV.1.1 Confiabilidade

Diremos que um instrumento é confiável quando esse, sob as mesmas condições de aplicação, apresenta resultados iguais. Isto é, quando medidas muito semelhantes forem obtidas toda vez que o instrumento for utilizado, sob condições semelhantes de aplicação, afirmaremos que o instrumento é digno de confiança. Não que os resultados devam ser rigorosamente idênticos, mas muito aproximados, ou seja, suas diferenças não devem ser significativas.

#### IV.1.2 Validade

A validade do instrumento de avaliação reside na eficiência que apresenta em realmente medir aquilo que se está pretendendo. Tanto mais válida será uma ficha de avaliação quanto mais ela medir tudo o que deva ser mensurado.

A validade está relacionada principalmente com os objetivos a partir dos quais se montou o sistema de avaliação. Por exemplo: se o objetivo é apurar aquelas qualidades individuais diretamente responsáveis pelo bom desempenho no trabalho, e se as informações obtidas avaliam a qualidade das condições ambientais da empresa não se aceita como válido o instrumento utilizado.

#### IV.1.3 Sensibilidade

Um instrumento tem maior sensibilidade quanto mais tiver capacidade de discriminar as diferenças entre as pessoas que está avaliando. Isto é, o instrumento de avaliação será tanto mais sensível quanto mais favorecer as classificações diferentes entre os elementos valorizados.

É por meio da maior sensibilidade do instrumento da avaliação que se conseguirá dizer que A é melhor do que C, que E é

o melhor de todos e que B e D se equivalem em eficiência no trabalho.

A sensibilidade favorece a dispersão dos graus de eficiência, na curva da empresa. Quando não se consegue discriminar a distância relativa de cada individuo, em termos de maior ou menor eficiência, isso significa que o instrumento que está sendo usado não é sensível. Nesse caso, é comum ver-se uma classe vazia de indivíduos e outra superlotada.

Três características básicas identificam a sensibilidade do instrumento:

- a) Existe grande dispersão entre os resultados numéricos, isto é, há indivíduos em todas as posições da curva;
- b) Cada um dos itens e as notas globais recebidas diferenciam os avaliados em termos de rendimento : abaixo do normal, dentro da normalidade e acima da normalidade;
- c) As graduações oferecem realmente graus de perfeição que discriminam cada indivíduo dos demais em termos de desempenho.

#### IV.1.4 Objetividade

Um instrumento de avaliação favorece a objetividade quando impede, o máximo possível, que o avaliador se sirva de conceitos e sentimentos só seus para descrever o seu subordinado. Muitas vezes o instrumento chega a favorecer de tal forma a subjetividade do avaliador que este projeta no avaliado qualidades e defeitos que são apenas seus.

Quando notamos que um instrumento falha pela falta de objetividade, a responsabilidade desta falha recai sobre as definições e, principalmente, sobre a descrição das graduações apresentadas. Os comportamentos descritos nas diferentes graduações devem, tanto quanto possível, apresentar elementos objetivos para análise.

Evita-se também o subjetivismo quando se examina por partes o desempenho, ao invés de solicitar conceitos gerais sobre o avaliado. Tendo que se deter em cada uma das características do avaliado, o avaliador sentirá dificuldade de ser, subjetivamente, coerente em todas elas. Deverá, por força dessa análise, reconhecer que uma coisa é produzir muito (quan

tidade), e outra é produzir bem (qualidade); as duas características poderão ou não ser mutuamente dependentes. Se reunirmos essas duas características como sendo produtividade, o avaliador muito facilmente confundirá os dois conceitos, que na realidade, são distintos entre si.

Pode-se, também, para evitar o subjetivismo dos avaliadores, fazer uma curva para cada avaliador. Isto permite evidenciar as tendências próprias de cada um, ou seja, um é muito otimista, outro rígido demais nas suas apreciações e outro, ainda, indiferente às variações das diferenças individuais de desempenho de cada avaliado sob sua responsabilidade. Chega-se, depois de algum tempo, a fixar um coeficiente para cada avaliador. Sabe-se, por exemplo, que o conceito "ótimo" para o avaliador A equivale ao conceito "muito bom" para o avaliador B.

#### IV.1.5 Simplicidade

Quando se pensa que a avaliação de desempenho é uma das inúmeras responsabilidades do supervisor, deve-se estar atento para facilitar-lhe essa tarefa

a tal ponto que, com um mínimo de esforço, ele consiga dar um máximo de informações da melhor qualidade possível.

Não se quer dizer necessariamente que, quanto mais sofisticado e difícil de preencher, melhor será o instrumento de avaliação de desempenho; pelo contrário, ele pode ser pior, no sentido de induzir a um entendimento dúbio.

Com frequência, quando o instrumento é complicado, o avaliador pode até mesmo não perceber bem aquilo que lhe é solicitado ao preenchê-lo corretamente. Muitas vezes ele não procura esclarecer suas dúvidas e fornece informações incompletas ou distorcidas.

Outro fator característico da desejável simplicidade que deve ter o instrumento de avaliação é o seu tamanho. Sobrecarregar o supervisor avaliador com o fornecimento de respostas a perguntas inúteis é estar propiciando o comprometimento da validade de tais informações. Seria interessante pensar-se em fazer um mínimo de perguntas possíveis, desde que as mesmas viessem a suprir convenientemente a quantidade e

o tipo de informações de que a gerência de pessoal necessita para a montagem de seu planejamento de gestão administrativa de recursos humanos.

Uma vez que o instrumento atende à sua finalidade essencial, toda possível sofisticação adicional que se pretenda fazer deve ser deixada de lado, em favor da desejável simplicidade.

## IV. 2 Tipos de Instrumentos de Avaliação de desempenho:

- IV.2.1 - Relatórios Verbais
- IV.2.2 - Relatórios Escritos
- IV.2.3 - Composição de Gráficos ou Escalas de Classificação
- IV.2.4 - Padrões Descritivos
- IV.2.5 - Sistema de Classificação
- IV.2.6 - Comparação Binária ou por Pares
- IV.2.7 - Método da Escolha Forçada
- IV.2.8 - Método Hay
- IV.2.9 - Método das Escalas de Incidentes Críticos
- IV.2.10 - Método da Avaliação de Desempenho e a Administração por Objetivos.

### IV.2.1 - Relatórios Verbais

Quando se pede aos supervisores que, em poucas palavras, dêem o seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade. Em última análise, o chefe avaliador deve descrever o comportamento de cada um dos seus subordinados, mencionando seus principais defeitos e qualidades.

#### Pontos Positivos:

- é um processo mais rápido;

- constitui uma forma de orientar o avaliador;

Pontos Negativos:

- é incompleto;
- favorece o subjetivismo e a unilateralidade;
- está preso a circunstâncias de momento e falhas de memória;
- não deixa nenhum documento ou relatório sobre a avaliação emitida.

Indicações:

- quando não há tempo;
- como levantamento inicial de dados a um sistema mais elaborado.

IV.2.2 - Relatórios Escritos

Da mesma forma dos relatórios verbais, solicita-se ao supervisor que, em poucas palavras, resuma por escrito sua avaliação sobre o desempenho de seu empregado.

Pontos Positivos:

- mais rápido que os demais métodos (com exceção dos relatórios verbais);
- deixa relatório escrito a avaliação

feita.

Pontos Negativos:

- é incompleto, subjetivo e parcial;
- deixa dúvidas quanto ao significado dos termos usados.

Indicações:

- são as mesmas feitas para os relatórios verbais.

IV.2.3 - Composição de Gráficos Analíticos ou Escalas de Classificação

Neste tipo de instrumento consta características definidas e graduadas . Restando ao supervisor indicar qual a melhor graduação que descreve o avaliado. Exemplos nos quadros da figura 1 e 2.

Definição das graduações:

- I - Deficiente
- II - Normal, mas inferior
- III - Normal, mas acima da média
- IV - Excelente

CARACTERÍSTICAS E SUAS DEFINIÇÕES	GRADUAÇÕES			
	I	II	III	IV
- <b>Método e organização:</b> conside <u>r</u> ar a melhor ou pior forma de desenvolver seus trabalhos.		●		
- <b>Qualidade do trabalho:</b> cuida <u>d</u> o, segurança, apresentação e exatidão com que apresenta o serviço			●	
- <b>Conhecimento do serviço:</b> conhe <u>c</u> imentos profissionais respon <u>s</u> áveis pela boa execução do trabalho				●
- <b>Equilíbrio emocional:</b> calma e tran <u>q</u> uilidade diante das situa <u>ç</u> ões que se apresentam.			●	
- <b>Apresentação pessoal:</b> maneira de traja <u>-</u> se, trato com a apa <u>r</u> ência, apresentação pessoal.			●	
- <b>Sociabilidade:</b> comportamento assumido no trato com pessoas, dentro ou fora da empresa.		●		
- <b>Iniciativa:</b> capacidade de pro <u>u</u> curar novas soluções sem pr <u>e</u> via orientação dentro do tipo de conduta acertado.			●	
- <b>Discrição:</b> sigilo com que tra <u>t</u> a os assuntos da empresa, den <u>t</u> ro dela ou com elementos es <u>t</u> ranhos a ela.			●	

Fig. 1

CARACTERÍSTICAS DE AVALIAÇÃO	GRAUS DE DESEMPENHO				
	Nível atin- gido muito abaixo do esperado	Nível atin- gido apenas abaixo do esperado	Nível atingido dentro do esperado	Nível atin- gido apenas acima do esperado	Nível atin- gido muito acima do esperado
Quantidade de tra- balho: Volume de produção apresenta- da	Fraco <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Qualidade de traba- lho: Cuidado na apresentação das tarefas	Fraco <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Sociabilidade: Fa- cilidade de rela- cionamento com pes- soas	Fraco <input type="checkbox"/>	Insuficiente <input type="checkbox"/>	Normal <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>

**Instruções:** Assinale com "X" o nível que melhor classifique o avaliado.

**Fig. 2**

Pontos Positivos:

- os gráficos analíticos só devem ser utilizados, como resumo da avaliação, em uma ficha de acompanhamento do em pregado, que será preenchida por coor denadores ligados à avaliação de pes soal na empresa, e não pelos próprios avaliadores. Exemplo na fig. 3.

CARACTERÍSTICAS	G.I	G.II	G.III	G.IV
Método e organização				●
Qualidade de trabalho			●	
Conhecimento do serviço				●
Equilíbrio emocional		●		
Apresentação pessoal			●	
Sociabilidade				●
Iniciativa		●		
Discrição			●	

**Fig. 3** - Ficha de acompanhamento preenchida por outra pessoa que não o avaliador.

Pontos Negativos:

- leva ao "efeito de halo": Thorndike, psicólogo, descobriu que, no momento de emitir um julgamento, o avaliador tem tendência a atribuir ao avaliado, grau superior ou inferior na maioria dos itens dentro dos quais está tentando retratá-lo. Isso é, o efeito de halo ou estereotipação leva os avaliado-

res a considerarem um empregado como ótimo em todos os fatores. Se por outro lado, a impressão geral é negativa, os demais julgamentos do avaliador serão inferiores à média, mesmo que em alguns aspectos o avaliado possa ser bem melhor valorado. Então, essas distorções e interferências pessoais dos avaliadores tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação;

- leva a tendência central: um avaliador mal informado e despreparado tem receio de atribuir notas muito baixas a seus subordinados, temendo prejudicá-los. Este mesmo avaliador também teme atribuir notas muito altas, receiando estar apontando seu eventual substituto. Isso levará aos avaliadores a optarem por avaliações medianas de seu pessoal, não os diferenciando em suas principais qualidades e defeitos. Os avaliadores serão todos medianamente iguais, portanto, a avaliação não terá utilidade prática, pois todos os empregados serão igualmente bons ou normais em seus

desempenhos profissionais.

#### IV.2.4 - Padrões Descritivos

Nesse tipo de instrumento o avaliador deverá assinalar a afirmativa de cada característica que melhor descreva o avaliado. As características escolhidas devem cobrir as principais qualidades diretamente responsáveis pelo melhor ou pior nível de eficiência nos diferentes cargos, estando, assim ligados aos requisitos do trabalho. Desta maneira, sua definição completa, conveniente e clara, bem como suas graduações devem estar subdivididas de forma a descrever comportamentos que sejam indicativos dos vários níveis em que os mesmos forem observados. Exemplo na figura 4 e 5.

Exemplo de dez características definidas e graduadas de acordo com as especificações do cargo de auxiliares de escritório.

<b>CONHECIMENTO DA FUNÇÃO</b> - Compreensão dos requisitos fundamentais e suas aplicações práticas para o desempenho corre <u>to</u> da função.	
Os bons conhecimentos que tem facilitam a execução de suas tarefas na prática	A
	B
Conhecimento tão pouco seu trabalho que precisa <u>sem</u> pre recorrer a alguém para saber como executar suas tarefas.	A
	B
Nada mais precisaria ser acrescentado aos <u>conhecimen</u> tos que possui. Sabe exatamente o que fazer e por que o faz.	A
	B
Necessita de um treinamento para desempenhar <u>correta</u> mente as tarefas de seu cargo. A prática e o <u>conhe</u> cimento teórico que tem são insuficientes.	A
	B
<b>OBS.:</b>	
<b>QUALIDADE DO TRABALHO</b> - Cuidado que dispensa na execução de suas tarefas. Atenção e capricho com os quais faz o seu <u>ser</u> viço.	
Seu trabalho caracteriza-se pela perfeição e ordem com que é feito. É atento. Não comete erros.	A
	B
Tem mais erros do que acertos. Está sempre <u>distraí</u> do. Precisa ser mais atento.	A
	B
Procura executar seu trabalho de forma correta, <u>evi</u> tando repetir os mesmos erros. Esforça-se em melho <u>r</u> ar a qualidade do próprio trabalho.	A
	B
Seu trabalho é cheio de erros que não procura <u>corri</u> gir. Falta-lhe capricho. É relaxado.	A
	B
<b>OBS.:</b>	

Fig. 4

**QUANTIDADE DE TRABALHO:** Tempo gasto para a execução de suas tarefas. Montante de trabalho realizado

O tempo que gasta para desenvolver seu trabalho é excessivo em relação ao que poderia fazer. É uma pessoa lenta. Precisa melhorar.	A
	B
Sua rapidez ultrapassa a média da seção, chegando, muitas vezes, a executar tarefas que não são suas. Atende com eficiência a um aumento extra de serviço.	A
	B
A lentidão, de seu trabalho prejudica o andamento do serviço na seção. Não tem noção do tempo. Fica enrolando o serviço.	A
	B
Seu ritmo de trabalho é adequado à seção em que está. Dá conta do serviço no prazo esperado. Não causa acúmulos no setor.	A
	B

**OBS.:**

**METÓDO NO TRABALHO** - Escolha de meios adequados para atingir a execução exigida no seu serviço. Maneira pela qual organiza seu trabalho.

Seu trabalho é confuso e sem método. A falta de organização já criou sérios problemas em seu serviço. Desconhece o senso de ordem.	A
	B
Seu método de trabalho é suficiente para um desempenho correto de suas tarefas. É organizado	A
	B
Seu trabalho é bem sucedido em virtude do método que adota. Cria sempre formas mais adequadas de executar cada serviço.	A
	B
Executa suas tarefas de forma que só ele entende. Falta-lhe mais método para fazer as coisas.	A
	B

**OBS.:**

**Fig. 5**

Pontos Positivos:

- tende a neutralizar o "efeito de halo", a tendência central e o subjetivismo;
- atende com maior fidelidade às características próprias das empresas onde está sendo utilizado;
- é mais completo, pois permite com mais eficiência detectar as diferenças individuais no trabalho.

Pontos Negativos:

- necessita de maior tempo no levantamento dos dados e na implantação na empresa.

Indicações:

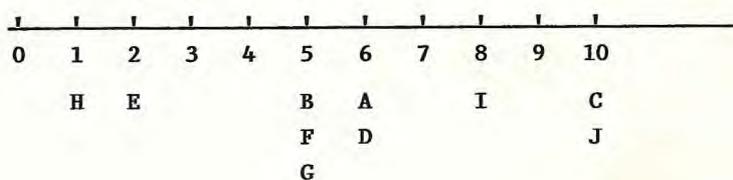
- para qualquer tipo de função nas pequenas, médias e grandes empresas.

IV.2.5 - Sistema de Classificação

Usando esse sistema o avaliador é solicitado a distribuir seus funcionários, classificando-os como um grupo, desde o melhor até o pior dentro de uma mesma escala.

Tomemos um grupo de dez pessoas, a

saber: A,B,C,D,E,F,G,H,I e J. Podem-se usar também os dez pontos, que signifiquem maior ou menor eficiência. Devemos distribuir estes dez elementos e os dez pontos escolhidos de graduação de eficiência. (Ver figura 6).



**Fig. 6**

A ilustração mostra que comparando os dez empregados entre si, B,F e G têm valor relativo médio com relação ao grupo; C e J são os mais eficientes, enquanto H é o menos eficiente; E não atingiu o ponto médio de eficiência; A e D estão um pouco acima da média e I está bem colocado quanto à sua produtividade pessoal dentro do grupo com o qual está sendo comparado.

Este sistema deve ser usado quando o número de avaliados não é grande e quando o número de características sob as quais se vai comparar os indivíduos é bem pequeno. Este método favorece o subjetivismo do avaliador, bem como facili-

tam a tendência central na consideração do próprio grupo.

#### IV.2.6 - Comparação Binária ou por Pares

Nesse método, cada indivíduo do grupo que está sendo avaliado é comparado com o outro do mesmo grupo, em cada traço ou característica de desempenho. Só devem comparar dois indivíduos, quanto a uma característica de cada vez.

No final das avaliações o trabalho apresentará forma de correlação, como na figura 7.

Quando a tabela estiver completa, como na figura 7, somando-se as colunas todas as vezes que aparece o conceito bom (+), será fácil concluir a posição relativa de cada pessoa avaliada com os demais, tendo-se em vista as características em questão.

		Pessoas Comparadas				
		P 1	P 2	P 3	P 4	P 5
Comparada com P 1		X	Mau (-)	Mau (-)	Bom (+)	Mau (-)
Comparada com P 2	Bom (+)	X	X	Bom (+)	Bom (+)	Mau (-)
Comparada com P 3	Bom (+)	Mau (-)	X	X	Bom (+)	Mau (-)
Comparada com P 4	Mau (-)	Mau (-)	Mau (-)	X	X	Mau (-)
Comparada com P 5	Bom (+)	Bom (+)	Bom (+)	Bom (+)	X	X
	3 (+) Bom 1 (-) Mau	1 (+) Bom 3 (-) Mau	2 (+) Bom 2 (-) Mau	4 (+) Bom 0 (-) Mau	0 (+) Bom 4 (-) Mau	

Fig. 7

Foram comparados 5 rotuladores de garrafas quanto à sua rapidez no trabalho. Conforme a figura 7, a pessoa 4 (P 4) é mais eficiente; P 1 a segue; logo após vem P 3, considerada mais eficiente que P 2 e P 5 e em penúltimo, está P 2 só mais eficiente que P 5, considerada a menos eficiente com relação a P 1, P 2, P 3 e P 4.

Esse tipo de avaliação solicita grande trabalho mental de raciocínio compa-

rativo, difícil para um avaliador menos treinado ou menos observador.

As estimativas do montante de comparações são feitas a partir da seguinte fórmula:

$$\text{Nº de pares} = \frac{N(N-1)}{2}$$

N = número de pessoas em avaliação ;  
assim, se tivermos 10 pessoas a serem comparadas entre si, o número de pares comparáveis será:

$$\text{Nº de pares} = \frac{10(10-1)}{2} = 45$$

Consequentemente, o número de pares de comparações será tanto maior quanto for o número de características a partir das quais se deseja comparar o grupo. Assim, por exemplo, se o grupo de dez pessoas a serem avaliados for comparado a partir de cinco características diferentes, o número de comparações a ser feito pelo avaliador será de:

$$45 \times 5 = 225 \text{ pares de comparações}$$

#### IV.2.7 - Método da Escolha Forçada

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

Os blocos das frases pode variar bastante. Neste sentido, há duas formas de composição das frases:

1. Os blocos são formados por frases de significado positivo e negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica, o que menos se aplica ao desempenho do avaliado. (Ver figura 8).

2. Os blocos são formados apenas por frases de significado positivo. O avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. (ver figura 9).

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_ Seção \_\_\_\_\_

Avaliador \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que manda	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	49		
Não tem informação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa				É rápido			
Aguardar sempre por uma recompensa				É um pouco hostil por natureza			

Fig. 8

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ SEÇÃO: \_\_\_\_\_

Abaixo você encontrará frases combinadas em blocos de 4. Assine com um "X" as duas frases que mais definem o desempenho do empregado. Cada bloco deverá ter 2 frases assinadas e 2 em branco.

	Nº		Nº
Conhece seu trabalho	01	É de fácil motivação	41
Nunca se torna desagradável	02	Procura aprofundar seus conhecimentos	42
Faz apenas críticas construtivas	03	É cuidadoso com as instalações da empresa	43
Mostra-se interessado pelos problemas da empresa	04	É muito dedicado	44
Toma decisões rapidamente	05	Tem bom relacionamento com a clientela	45
Considera seu trabalho fácil	06	Raramente esquece o que diz	46
Tem facilidade para compreender novas instruções	07	Perfeitamente integrado no grupo	47
Econômico para com a empresa	08	Interroga quando há necessidade	48
Deixa as pessoas à vontade	33	É estimado pelos colegas	73
Possui autocontrole	34	Aceita sugestão	74
Copia dados com exatidão	35	Suas atividades externas não afetam seu desempenho	75
É simpático	36	Preocupa-se com a produtividade do setor	76
É capaz de ouvir críticas sem ofender-se	37	É respeitador	77
Procura estar sempre atualizado	38	É disciplinado	78
Tem facilidade de expressão	39	Tem boa aparência	79
Interessa-se pelos problemas do setor	40	É capaz de substituir um colega	

AVALIADOR \_\_\_\_\_ EXAMINADOR \_\_\_\_\_ DATA \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Fig. 9**

As frases que compõem os conjuntos ou blocos não são escolhidos ao acaso, mas devem ser selecionadas criteriosamente por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios existentes na empresa e sua capacidade de discriminação. Para tanto, existem dois índice do sistema: o índice de aplicabilidade e o índice de discriminação.

O Índice de Aplicação (IA) indica as frases significativas para a empresa que as chefias pretendem escolher porque são capazes de descrever o desempenho de um grupo de indivíduos, dentro das diretrizes traçadas pela empresa. Em cada empresa existem diretrizes, políticas, expectativas diferentes quanto ao desempenho dos empregados. Assim, é de esperar que o IA seja diferente em cada empresa. A fórmula para calcular estatisticamente o IA é a seguinte:

$$IA = \frac{\sum FP}{4F} \times \underline{100}$$

onde:

**F** é a frequência de cada resposta para o grupo de empregados;

**P** é o peso ou ponderação de cada resposta, em cada grau;

**4** é o peso ou ponderação máxima

O Índice de Discriminação (ID) indica as frases capazes de discriminar e diferenciar os melhores empregados dos piores, ou seja, as frases que avaliam discriminativamente o desempenho desejado e o desempenho indesejado. Quanto mais alto o índice de discriminação, melhor a capacidade da frase para distinguir diferenças de desempenho. O ID é calculado por intermédio da seguinte fórmula:

$$ID = \frac{\sum F_1 P}{4 \sum F_1} - \frac{\sum F_2 P}{4 \sum F_2} \times 100$$

Para uso do Índice de Aplicabilidade e do Índice de Discriminação, torna-se necessária uma série de cálculos baseados no estudo inicial de uma amostra de empregados atuais da empresa, que é avaliada por meio de um considerável volume de blocos de

frases, que serão testadas, selecionadas e classificadas como neutras, positivas ou negativas.

Para aplicar esses índices estatísticos na seleção das frases definitivas, elabora-se uma tabela de aplicabilidade, de acordo com o quadro abaixo:

**TABELA DE APLICABILIDADE**

GRAU	SIGNIFICADO
1	Aplica-se a frase adequadamente ao desempenho dos empregados.
2	Aplica-se a frase muito bem ao desempenho dos empregados.
3	Aplica-se a frase bem ao desempenho dos empregados.
4	Aplica-se a frase apenas razoavelmente ao desempenho dos empregados.
5	Aplica-se a frase mal e inadequadamente ao desempenho dos empregados.

Com a tabela acima, cada frase é avaliada conforme se apresenta em uma ou em outra alternativa, anotando-se na coluna correspondente o grau escolhido. Todas as frases deverão ter seu respectivo grau em cada um dos três grupos, mesmo aqueles que serão rejeitados, como mostra o quadro seguinte.

FRASES	APLICABILIDADE				
	Graus				
	1	2	3	4	5
1. Tem muito interesse em aprender			x		
2. Zela pelo material sob sua guarda	x				
3. Trabalha com muita rapidez				x	
4. Desempenha bem tarefas minuciosas					x
5. Tem espírito de iniciativa		x			
6. Resolve sozinho problemas de trabalho			x		
7. Executa trabalhos de ótima qualidade					x
8. Cumpre corretamente as determinações		x			
9. Tem facilidade para expressar-se	x				
10. Demonstra bastante controle emocional	x				
11. Muito escrupuloso em todas as tarefas				x	
12. Impõe-se com facilidade ao grupo			x		

Pontos Positivos:

- proporcionar resultados mais confiável e isentos de influências subjetivas e pessoais;
- sua aplicação é simples e não exige preparo interno ou sofisticado dos avaliadores.

Pontos Negativos:

- sua elaboração é complexa, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
- É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

IV.2.8 Método Hay

O método Hay de avaliação de cargos gerenciais focaliza três fatores de desempenho: conhecimento do trabalho (know-how), atividade mental e a contabilidade. Para cada fator de desempenho, o valor do cargo é medido em pontos, a partir de uma tabela de correlação estabelecidas entre dois subfatores específicos, sendo que as variações internas de cada subfator correspondem a variações no comportamento do indivíduo no exercício do cargo. Esta tabela de correlações recebe o nome de mapa-guia.

O método Hay de avaliação de desempenho baseia-se também na utiliza-

ção dos mapas-guia para a mensuração do desempenho. Por exemplo, suponhamos que, segundo o mapa-guia do fator "responsabilidade", um cargo gerencial qualquer foi avaliado em 152 pontos. Entretanto, ao avaliarmos o desempenho real do ocupante do cargo (com base no mesmo mapa-guia), atingimos 115 pontos. Faz-se, então, uma relação proporcional entre estes valores, obtendo-se um coeficiente de desempenho para o fator em questão, igual a 1.321. Que significa isto? Se o coeficiente obtido fosse igual a 1.000, existiria um equilíbrio perfeito entre a responsabilidade realmente demonstrada pelo empregado avaliado e o nível de responsabilidade que seu cargo exige.

Problemas e validade encontrados nas fases do processo de avaliação do desempenho, usando-se o método Hay:

**Etapa do Levantamento de Informações** - embora o método Hay inclua o treinamento dos avaliadores, as distorções decorrentes da personalidade ou das expectativas profissionais dos mesmos permanecem inalteradas. E

isto, enfraquece a confiabilidade dos resultados e, conseqüentemente, do método de avaliação do desempenho.

**Etapa da Avaliação das Informa-  
ções** - a validade do método Hay é dis-  
cutível. Os fatores de desempenho ado-  
tados, bem como seus "pesos relati-  
vos", não são completamente deduzidos  
da realidade da empresa. Pelo contrá-  
rio, esta realidade é que deve acom-  
odar-se às premissas do método, donde  
se conclui que, os mapas-guia, podem  
ser inteiramente satisfatórios para  
empresas específicas. Por outro lado,  
não se pode negar que o método Hay  
apresenta uma vantagem sobre a maio-  
ria dos métodos convencionais de ava-  
liação de desempenho: não considera  
fatores de personalidade como indica-  
dores de desempenho. Fatores desse ti-  
po, como vimos, possuem pequena vali-  
dade aparente em virtude de sua difí-  
cil interpretação, por parte do ava-  
liador. Esta característica, portanto,  
melhoraria a validade dos resultados  
obtidos mediante o método Hay.

**Etapa da Tomada de Ação** - O método  
do Hay, em virtude da excessiva siste-

matização e do fato de não utilizar in formações complementares sobre o desempenho dos avaliados (história, incidentes críticos etc.), apresenta limita- ções semelhantes às do método de ava- liação da "escala gráfica de pontos", ou seja, reveste os resultados da ava- liação de uma enganadora aparência de objetividade, prejudicando a qualida- de das decisões compensatórias ou corretivas a serem adotadas com base nos resultados.

#### IV.2.9 Método das Escalas de Incidentes Cri- ticos

Consiste, então, em levar os ava- liadores a se conscientizarem da ne- cessidade de abordar cuidadosa e hones- tamente sua tarefa. Isso, porém, não pode ser conseguido apenas mediante treinamento. Antes de tudo, o método empregado deve ser bem entendido e aceito pelos avaliadores como útil e justo.

A primeira vista, o método das es- calas de incidentes críticos assemelha-se ao método da "escala gráfica de pontos", porque envolve, também, a

identificação de vários fatores de desempenho, cada um dos quais apresentando certo número de variações internas. A diferença básica entre ambos reside no fato de que o método das escalas de incidentes críticos utiliza uma abordagem participativa na seleção dos fatores de desempenho, como logo veremos.

Os fatores de desempenho com suas variações internas, são determinados a partir de incidentes críticos, que ilustram comportamentos típicos associados a diferentes graus de eficácia no desempenho no cargo. Durante certo período, os especialistas trabalham em conjunto com os gerentes, tanto os avaliadores quanto os que serão avaliados, em um trabalho à base de tentativas e erro, até se obter consenso a respeito de quais fatores de desempenho são necessários e quais as variações apresentadas por eles.

Problemas e validade encontradas no método das escalas de Incidentes críticos:

#### **Etapa de Avaliação das Informações**

- Obviamente, a natureza participati-

va do método das escalas de incidentes críticos também consegue minimizar a incongruência que pode vir a existir entre os valores outorgados. Decerto, isso melhora a validade dos resultados da avaliação. Mesmo assim ainda prevalecem as arbitrariedades decorrentes do fato posterior que é distribuir forçosamente esses resultados com base na curva de distribuição normal.

**Etapa da Tomada de Ação** - Nesta etapa a maior vantagem do método das escalas de incidentes críticos, sobre qualquer dos métodos convencionais e sobre o método Hay, consiste em ilustrar melhor o nível de desempenho do empregado. Desde que exemplificados por incidentes críticos, mais do que por um simples adjetivo ou sentença, os resultados da avaliação de desempenho outorgam uma orientação melhor sobre as medidas de desenvolvimento individual a serem adotadas no futuro.

IV.2.10. Método da Avaliação do Desempenho e a Administração por Objetivo

Este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobretudo um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho. Veja um modelo deste método na figura 10.

<b>AVALIAÇÃO POR RESULTADOS</b>		
Nome _____ Divisão _____		
Cargo _____ Departamento _____		
Avaliado por _____		Em _____ Seção _____
Revistado por _____		Em _____
<b>A. Avaliação</b>	Resultados Alcançados	Conclusão sobre os resultados
Resultados esperados		

---

**B. Síntese da Avaliação**

Excede Substancialmente  Excede  Satisfatório  Quase satisfatório  abaixo  Substancialmente abaixo

---

**Fig. 10**

## V OBSTÁCULOS DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que a empresa possa melhor enfrentar os obstáculos, que poderá surgir na implantação do processo de avaliação do desempenho, será conveniente mostrá-los:

1. Os programas de avaliação requerem muito dos supervisores. Periodicamente ele deverá saber e observar o desempenho de seus subordinados. O supervisor principiante encontrará dificuldade de observar;

2. Os padrões de classificação variam muito. Alguns responsáveis pela classificação são severos outros, displicentes. Alguns departamentos têm pessoal muito competente, outros não;

3. Os valores pessoais e os preconceitos podem substituírem os padrões organizacionais. Um avaliador pode não precisar de padrões, porém os padrões que utiliza são às vezes, errados. Ex.: empregados de valor podem receber classificação injusta no seu departamento. Entretanto, as preferências totais indicam um tratamento que favorece a eles;

4. A falta de comunicação pode deixar os empregados sem conhecimento sobre forma de como serão avaliados os padrões dos quais pensam que estão sendo julgados difere muito daqueles que seus superiores adotam;

5. As técnicas de avaliação podem ser adotadas como panacéias do desempenho. Se o trabalhador tem carência da capacidade básica ou não recebeu treinamento necessário ao

exercício da profissão não é racional estimular o desempenho adequado através de avaliação de desempenho, como também não é justo demissões, ou outras decisões em tal avaliação;

6. A validade da classificação diminui, em face da existência da supervisão em fazer classificações. Em vez de comparar os subordinados menos eficientes com classificações negativas, com o "feed back" negativo das entrevistas de avaliação e com os aumentos salariais abaixo da média, os supervisores em geral dão classificação média aos profissionais que apresentam desempenho inferior;

7. As classificações de avaliação do desempenho podem causar reação quando comunicadas aos empregados. A crítica negativa não só destrói a motivação do empregado como também pode piorar o seu desempenho. Só aqueles empregados dotados de alto grau de auto-estima se sentem estimulados pela crítica no sentido de melhorar o seu desempenho;

8. As avaliações de desempenho interferem no relacionamento instrucional mais construtivo que deve existir entre supervisor e subordinado. As entrevistas de avaliação do desempenho tendem a colocar o superior na função de juiz, opondo-se a sua função de professor e instrutor.

## VI APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO A UMA ORGANIZAÇÃO.

### VI.1 Caracterização da Empresa em estudo.

VI.1.1 - Tipo: Empresa comercial.

VI.1.2 - Objetivo: Locação de pontos comerciais.

VI.1.3 - Força de trabalho: a referida empresa tem um quadro de 70 empregados.

VI.1.4 Tipos de Cargos:

- Gerência Geral;
- Gerência Administrativa;
- Gerência de Marketing;
- Gerência de Manutenção;
- Gerência de Segurança;
- Secretária da Gerência Geral;
- Assistente da Gerência Administrativa;
- Assistente de Imprensa;
- Tesoureiro;
- Auxiliar do Tesouraria;
- Recepcionista;
- Chefia do Setor de Pessoal;
- Auxiliar do Setor de Pessoal;
- Almoхарife;
- Auxiliar do Almoхарifado;
- Segurança;
- Servente;

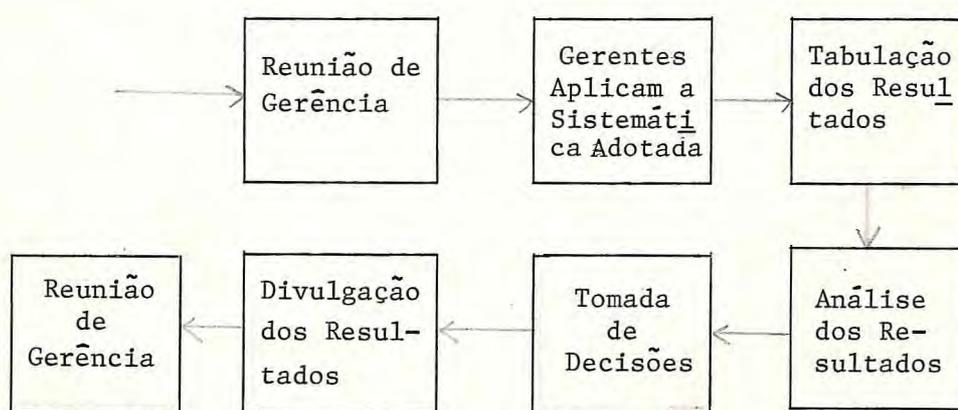
- Copeira;
- Auditor;
- Técnico de Som.

A empresa citada não apresenta uma forma de avaliação bem definida. Os funcionários são promovidos por prévia apreciação de seu desempenho não seguindo nenhum sistema de avaliação escrito e estruturado.

Propõe-se, então, aqui desenvolver um sistema, dentre vários, para implantação da avaliação do desempenho. Tomando como base todo o estudo colocado neste trabalho.

## V.2 Desenvolvendo um Sistema de Avaliação

O modelo aqui sugerido compõe-se de etapas bem definidas segundo o diagrama abaixo:



1ª Etapa - os cargos de chefia (no caso as gerências) reúnem-se para efetuarem os esclarecimentos necessários, definirem o material necessá

rio para a aplicação da sistemática adotada e divulgar essa sistemática. Tentando sempre passar um clima de confiabilidade e segurança para seus subordinados.

2ª Etapa - Nessa etapa os gerentes aplicam dois tipos de fichas para cada empregado sob sua supervisão.

Os dois tipos de fichas seriam:

- . Uma ficha com os requisitos para avaliar o empregado como pessoa; avaliando aqui seus traços pessoais, seu caráter, sua personalidade (ver figura 11).
- . Uma outra ficha com os requisitos específicos de cada cargo para avaliar o empregado dentro da função que possui; analisando seu desempenho profissional (ver figura 12).

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PESSOAL

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Defina cada item de acordo com os seguintes critérios		Otim		Acima da Média				Média			Abaixo da Média	
		mo										
		10	9	8	7	6	5	4	3	2		

1. Assiduidade e Pontualidade: responsabilidade quanto ao cumprimento de horário e deveres. (\_\_\_\_)

2. Cooperação: capacidade de integração com a empresa, com a chefia e com os colegas (\_\_\_\_)

3. Inficiativa: capacidade de efetuar idéias próprias. (\_\_\_\_)

4. Criatividade: capacidade de criar idéias produtivas. (\_\_\_\_)

5. Saúde: estado geral de saúde e disposição para o trabalho. (\_\_\_\_)

6. Compreensão: grau de apreensão de problemas, fatos e situações. (\_\_\_\_)

7. Capacidade de aceitar críticas construtivas. (\_\_\_\_)

8. Capacidade de criar soluções práticas. (\_\_\_\_)

9. Confiabilidade: capacidade de guardar sigilo de informações. (\_\_\_\_)

OBS.:

**Fig. 11** - esta ficha seria usada para todos de uma maneira geral, utilizando os mesmos fatores de avaliação.

---

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO FUNCIONAL**

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Defina cada item de acordo com os seguintes critérios.	Otim	Acima da Média				Média			Abaixo da Média	
		10	9	8	7	6	5	4	3	2
1. Aparência pessoal: modo de vestir-se, de comunicar-se , sentar-se										( )
2. Grau de Sociabilidade: se a pessoa é desinibida, se tem desembaraço em situações constrangedoras.										( )
3. Grau de conhecimento do seu trabalho.										( )
4. Capacidade de memorização.										( )
5. Senso de organização.										( )
6. Grau de rapidez na datilografia.										( )
7. Discrção: se a pessoa sabe guardar informações importantes.										( )

OBS.:

---

**Fig. 12** - A outra ficha traria requisitos específicos de cada cargo. Essa ficha tem o objetivo de avaliar o empregado dentro do cargo que possui. Exemplificando este tipo de ficha utilizando o cargo de secretária.

3ª Etapa - Nessa etapa com as fichas preenchidas se faria uma comparação e tabulação dos resultados. Desta maneira se poderia detectar:

- . Empregados com boas características pessoais, mas com baixo desempenho profissional por não apresentar aptidão para a função que exerce;
- . Empregados esforçados, mas com baixo desempenho profissional por falta de uma melhor orientação ou treinamento;
- . Empregados displicentes por falta de motivação;
- . Promoções que já deveriam ser concretizadas.

4ª e 5ª Etapas - Aqui se faria a análise dos resultados e se tomariam as decisões adequadas.

6ª Etapa - Nesta etapa cada gerente comunicaria individualmente aos empregados sob sua responsabilidade as decisões tomadas esclarecendo dúvidas. Nessa etapa ainda se divulgaria os resultados e as mudanças para a empresa como um todo.

7ª Etapa - Em fase final se faria uma outra reunião para as gerências avaliarem os resultados obtidos, as dificuldades encontradas, as reações adversas dos avaliados, a revisão dos fatores utilizados, a utilidade prática do sistema dentro da empresa, enfim emitir um relatório de "Feed back" da avaliação de desempenho feita pa-

ra a organização.

### A Avaliação para as Gerências

Terminada as avaliações de desempenho dos subordinados se faz necessário avaliar o desempenho dos gerentes.

Levando em consideração a especificidade desses cargos e as determinações da empresa que requer pessoal com um alto nível de maturidade para o trabalho, sugere-se a aplicação do método de auto-avaliação. Desta maneira cada gerente faria uma análise de seu desempenho, depois, dos outros gerentes. Assim, cada um analisaria a si próprio e aos demais.

### A Auto-Avaliação

Se comporia de duas fichas:

- . uma para avaliar os traços pessoais; (fig. 13).
- . outra usando a avaliação em relação a objetivos verificáveis. Este método consiste em avaliar o desempenho administrativo de cada gerente com base no estabelecimento de uma rede de objetivos que a organização queira atingir em determinado período. (fig. 14).

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PESSOAL

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Defina cada item de acordo com os seguintes critérios	Oti- mo	Acima da Média			Média			Abaixo da Média	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2

1. Assiduidade e Pontualidade: responsabilidade quanto ao cumprimento de horário e deveres. (\_\_\_\_)

2. Cooperação: capacidade de integração com a empresa, com a chefia e com os colegas (\_\_\_\_)

3. Iniciativa: capacidade de efetuar idéias próprias. (\_\_\_\_)

4. Criatividade: capacidade de criar idéias produtivas. (\_\_\_\_)

5. Saúde: estado geral de saúde e disposição para o trabalho. (\_\_\_\_)

6. Compreensão: grau de apreensão de problemas, fatos e situações. (\_\_\_\_)

7. Capacidade de aceitar críticas construtivas. (\_\_\_\_)

8. Capacidade de criar soluções práticas. (\_\_\_\_)

9. Confiabilidade: capacidade de guardar sigilo de informações. (\_\_\_\_)

OBS.:

**Fig. 13**

<b>AVALIAÇÃO POR RESULTADOS</b>		
Nome _____ Divisão _____		
Cargo _____ Departamento _____		
Avaliado por _____		Em _____ Seção _____
Revistado por _____		Em _____
<b>A. Avaliação</b>	Resultados Alcançados	Conclusão sobre os resultados
Resultados esperados		

---

**B. Síntese da Avaliação**

Excede Substancialmente  Excede  Satisfatório  Quase satisfatório  abaixo  Substancialmente abaixo

---

**Fig. 14** - Esta ficha deve conter objetivos específicos de cada setor de responsabilidade da respectiva gerência.

Depois desta etapa serão entregues os relatórios com resultados para a diretoria geral. Por sua vez esta procede a um estudo e análise dos resultados. A seguir promove uma reunião com os gerentes e através de discussões propõe-se novas metas com sugestões, orientações e mudanças após um período de tempo (seis meses a um ano) reinicia-se o processo com uma nova avaliação diante das metas pré-estabelecidas.

Cosiderações finais - Seria importante a empresa realizar uma avaliação de desempenho anual para reavaliar sua capacidade de motivar seus recursos humanos.

## CONCLUSÃO

Quando muitas vezes se quer implantar um sistema de avaliação depara-se com uma série de indagações e suposições como: a avaliação traz realmente resultados concretos e práticos? a avaliação é viável? a avaliação gera somente um clima de ansiedade e tensão; a avaliação leva a empresa e seus membros a fugirem de seu atual "equilíbrio"? Esses e muitos outros receios podem ocorrer dependendo da veracidade dos propósitos com que se avalia; da compreensão desses propósitos por parte de todos os membros da organização; do grau de interação na comunicação entre avaliado e avaliador; da escolha de métodos adequados; do uso correto desses métodos; da interação que se tem em mente, enfim, a avaliação deve apresentar objetivos claros e reais.

A avaliação de desempenho deve estar voltada para a cultura e as especificidades de cada organização. Nem sempre os fatores importantes para uma determinada empresa são essenciais à outra.

Assim, os métodos e instrumentos devem ser adaptados a cada realidade.

A documentação das críticas e do desempenho do empregado em qualquer circunstância são subsídios para orientar a empresa no cumprimento de seus objetivos sem perder de vista o caráter social e humano que é também responsabilidade das organizações formais.

Não raro ouve-se o pronunciamento de certos direto

res colocando o desempenho dos funcionários como motivo do sucesso ou fracasso de suas empresas. De fato sabe-se que apesar de outros fatores influírem no desempenho organizacional, os recursos humanos são os elementos propulsores dos demais recursos, e como tal, cumprem um papel fundamental na sobrevivência, no dia-a-dia das organizações. Cabe-lhes estar preparados, conscientes, treinados e motivados para a ação correta.

O que, quem, como e quando avaliar, são questões delicadas e fundamentais para o início de um processo de avaliação do mérito.

Não basta que o responsável pela tomada de decisão saiba disto. Todos os membros da organização precisam conhecer o que a empresa deseja de seus participantes e o que oferecerá em troca desses esforços.

Na verdade, de forma objetiva ou subjetiva, sistemática ou assistemática, os empregados sempre passam por alguma forma de avaliação. Com as recomendações para uma avaliação planejada pretende-se que a organização economize esforços e tempo, encarando os gastos com seus empregados como investimentos positivos.

Ao adotar um método a organização deve ainda ter o cuidado de divulgá-lo antes da sua implantação e após sua aplicação, analisá-lo e administrá-lo juntamente com os empregados e setores competentes, providenciando os encaminhamentos que se fizerem necessários para que este instrumento de ação administrativa não caia no descrédito, e não crie

maiores dificuldades para a organização.

A avaliação deve ter a finalidade principal de educar os indivíduos para o trabalho, proporcionando a ele condições de amadurecimento e desenvolvimento profissional e pessoal. Isso não é fácil, pois avaliar e corrigir cada indivíduo, com seus aspectos diferentes, é uma tarefa bastante delicada. Mas, o homem é um ser dinâmico e necessita periodicamente de ser reavaliado em seu desempenho para : conhecer seu atual nível de desenvolvimento no trabalho que realiza, e seu verdadeiro potencial e perspectivas de crescimento dentro da empresa. Assim, poderá ser realmente parte da organização e sentir-se motivado para o trabalho.

Finalmente deve-se ressaltar que a avaliação do mérito está centrada no "ocupante do cargo" isto é, na pessoa. O indivíduo é um ser complexo, possuidor de uma fonte inesgotável de motivações e aspirações.

Portanto, cabe a organização usar a sua criatividade, bom senso e disposição para adotar mecanismos que levem o homem a colaborar da forma desejada para que ela funcione e desenvolva-se.

## BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, Cleber Pinheiro de** - Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. Editora Atlas, 1ª edição - 1980.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker** - Avaliação do Desempenho Humano na Empresa. Editora Atlas, 3ª edição - 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto** - Administração de Recursos Humanos. vol. 2, Editora Atlas, 2ª edição, - 1985.
- FARACO, Maria Giobannina** - Avaliação do Desempenho Humano para a Pequena e Média Indústria. Departamento de Assistência à média e Pequena Indústria, Rio de Janeiro, 2ª edição.
- HERSEY, Paul** - Psicologia para Administradores. Edição 1986, Editora E.T.U.
- KOONTZ, Haroldo** - Fundamentos da Administração. Livraria Pioneira Editora, 12ª edição - 1981.
- LOBOS, Julio A.** - Administração de Recursos Humanos. Editora Atlas, 1ª edição - 1979.