

A AVALIAÇÃO SISTEMÁTICA DE DESEMPENHO DE PESSOAL

SIEGFRIED HOYLER

“Praticar a justiça é alegria para o justo, mas espanto para os que praticam a iniquidade.” — PROVÉRBIOS, 21:15.

José, antigo e eficiente contramestre, comunicou à Administração que vai requerer sua aposentadoria. Dentro de seis meses alguém deverá estar preparado para assumir seu posto. Como determinar quem melhor poderá substituí-lo?

A produtividade do Departamento de Cobrança tem caído sensivelmente, sem qualquer justificativa evidente. Parece, todavia, que esteja havendo alguma insatisfação no grupo. Será que Pedro, há pouco nomeado para chefiar o departamento, é realmente um bom chefe?

Bom mecânico, correto, pontual e de conduta exemplar, João, durante seis anos de trabalho na Companhia, foi sempre considerado ótimo funcionário. Nos últimos três meses, porém, tem-se mostrado agressivo e freqüentemente falta ao trabalho (sabe-se lá que problema o aflige!). Manoel, “macaco velho”, pouco entende de mecânica, mas muito de politicagem interna, à qual dedicou grande parte de seus quatro anos na Companhia, “felizmente” intercalados por freqüentes ausências ao trabalho. Assim, soube da próxima vaga em posto superior muito antes da própria Gerência. Vem-se mostrando de eficiência ímpar e tem assumido atitude impecável nos últimos dois meses.

Quando ocorrer efetivamente a promoção para aquela vaga, quem será o escolhido? João ou Manoel?

Ocorre uma crise econômica e a Direção verifica que deve economizar, dentre outros, o custo de mão-de-obra, para poder garantir a sobrevivência da empresa. Como determinará que empregados serão dispensados?

Aí estão algumas das dificuldades que demandam cuidadosa atenção de todos os que ocupam posição decisória nas empresas. Em todos os casos descritos há um fator comum: a necessidade de julgar. Bem sabemos que o julgamento é ato que assusta qualquer pessoa responsável. Porquê? Porque sabemos que, em todas as situações em que esse ato se faz necessário, o julgamento é mal feito. Embora cumpra da melhor maneira uma das missões da sociedade, a de proteger seus membros, julga mal o juiz ao condenar ou absolver o réu. Julgam mal os jurados, ainda que imbuídos dos mais sagrados princípios de justiça. Julga mal a sociedade, ao aplaudir uns e condenar outros. Julga mal o professor, nas suas aprovações ou reprovações. E certamente julga mal o chefe seu subordinado, o qual, por sua vez, julga mal seu superior.

Por que razões é mau o julgamento humano? Podemos imaginar pelo menos duas:

- Ao julgar, o homem considera apenas os acidentes, sem penetrar — por não poder fazê-lo — na essência única, dinâmica, estruturada e contraditória da personalidade humana.
- Ao julgar, o homem o faz através da lente de seus próprios olhos. Exemplo: porque deduzo que José está triste ao chorar? Porque essa é minha reação pessoal costumeira. Infiro de seu estado exterior a condição íntima de José, à luz de minhas experiências.

É, portanto, difícil o ato de julgar. Não é, porém, menos válido afirmar que nem por isso pode o juiz deixar de julgar o réu, pode o professor deixar de julgar a eficiência e a potencialidade de seus alunos, pode o chefe, nas empresas, deixar de julgar seus subordinados.

Pretendemos oferecer aos leitores dêste artigo alguns argumentos que visam a justificar a validade da implantação de uma avaliação sistemática do pessoal da empresa, com o fim de facilitar o processo de julgamento, sempre tão difícil em qualquer situação, mas necessário para atender ao dinamismo natural das organizações. Não trataremos aqui de recomendar aos administradores que avaliem seu pessoal, mas de recomendar-lhes que transformem suas avaliações assistemáticas — e, não raro, viciadas e subjetivas — em julgamentos programados, organizados e, tanto quanto possível, objetivos.

A EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Desde que um dos primeiros métodos de avaliação de desempenho surgiu nos Estados Unidos da América, há quase meio século (a escala de avaliação de WALTER DILL SCOTT, usada pelo exército dos Estados Unidos durante a Primeira Grande Guerra), dezenas de técnicas foram ali desenvolvidas, e foi aumentando, progressivamente, o número de empresas que passaram a utilizar alguma forma de avaliação sistemática de seu pessoal.

O *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, de YODER, informa que em 5 anos a utilização de técnicas sistemáticas para avaliação do pessoal aumentou de 40% para 50% nas empresas pesquisadas, e que essas avaliações são aplicadas com maior frequência em relação ao pessoal de escritório.¹ Essa publicação informa, ainda, que pesquisa realizada em 1954 colheu, quanto à utilização das avaliações de pessoal, o seguinte resultado: das empresas que possuem um plano de avaliação de pessoal —

- 86% aplicam os resultados da avaliação à administração salarial;
- 77% utilizam-se deles nos casos de promoção;

1) Edição da McGraw-Hill Book Company, Inc., Nova Iorque, 1958, capítulo 15, págs. 15 a 23.

- 76% comunicam-nos aos empregados;
- 16% utilizam-nos para várias pesquisas.²

No Brasil levantamento feito em São Paulo sôbre atividades, funções e responsabilidades dos departamentos de pessoal de 32 emprêsas informa que em 1962 apenas 6 (20%) dêles possuíam plano sistemático de avaliação de pessoal.³ Êsses dados levaram êste autor a realizar pesquisa específica sôbre a matéria.

Realizada em agôsto de 1963, com a colaboração de alunos do 1.º ano (2.º semestre) do Curso de Graduação da Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, a pesquisa contou com a participação de 336 emprêsas do Estado de São Paulo que abrigavam, ao todo, 286.557 empregados.

Cêrca de 123 (39%) das emprêsas declararam utilizar plano sistemático de avaliação de seu pessoal. Das 193 que declararam não o fazer, 84 demonstraram-se preocupadas em desenvolver um sistema de avaliação. Ficou evidenciado o amplo reconhecimento da utilidade e conveniência dêsse instrumento, por parte da maioria das emprêsas pesquisadas. É preciso, todavia, lembrar que grande parte — 104 (30%) — das emprêsas consultadas na amostra ainda se mostravam relutantes ou resistentes à implantação de qualquer plano nesse sentido. Entre elas incluíam-se não só as emprêsas pequenas ou médias (de 100 a 500 empregados), mas também várias emprêsas grandes, com mais de 1.000 empregados.

VALE A PENA AVALIAR O DESEMPENHO?

Para responder à pergunta, justificando a recomendação de que os chefes avaliem seu pessoal por método organizado e o mais próximo possível da objetividade, tentare-

2) GENEVA SEYBOLD, "Personnel Practices in Factory and Office", *NICB Studies in Personnel Policy*, n.º 145, 1945, pág. 69.

3) Pesquisadora de Relações Industriais Ltda., Rua Bráulio Gomes, 107, 4.º andar, São Paulo.

mos resumir as principais vantagens da implantação de programa sistemático de avaliação de desempenho.

- *Escolha de Novos Chefes*

Um dos princípios de organização, o da “saturação de controle” ou da “amplitude administrativa”, estabelece que é limitado o número de subordinados que um chefe pode supervisionar adequadamente. Tal limite, como sabemos, não é rígido, dependendo, por exemplo, da personalidade do gerente (mais ou menos centralizadora), do nível dos empregados (se bem treinados ou em fase de treinamento), do tipo de trabalho destes (variado ou de rotina), ou do tipo de organização estabelecida. Se um gerente atingir o limite de sua saturação de controle e se lhe forem atribuídas mais responsabilidades, a única solução será criar novo nível de supervisão. Essa providência supõe delegação de autoridade a um ou mais subordinados. Para escolha dos mais capazes contribuirá, de maneira eficaz, o resultado de acompanhamento de desempenho, feito por avaliação sistemática.

- *Melhoria do Nível de Treinamento*

Para assegurar o êxito de qualquer programa de treinamento, respondendo às necessidades dos que devem ser treinados, uma das técnicas utilizadas na prática é a constituição de comissões para assessorar o setor de treinamento. Outra é a aplicação de um sistema de avaliação de desempenho, já que nessa avaliação é possível detectar as falhas existentes no desempenho dos empregados, bem como determinar a correção do programa de treinamento.

- *Conhecimento de Problemas nas Relações Informais*

Um dos princípios que norteiam qualquer programa de comunicações determina que todos os sistemas de comunicações devem ser planejados nos dois sentidos da pirâmide empresária, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima. Quantas vezes, porém, não se encerra a alta administração em sua “tôrre de marfim”, criando normas,

estabelecendo práticas e ditando ordens, sem receber informações sobre a receptividade a seus programas, a atitude ou o moral de seu pessoal e as conseqüências de suas ordens! Não é raro, quando isso ocorre, haver problemas subterrâneos a solaparem os alicerces das relações humanas, afetando a produtividade e ameaçando a estabilidade da empresa. Esses problemas podem ser melhor detectados quando existe programa sistemático de avaliação de desempenho, pelo contato constante que deve ser mantido pelo entrevistador com os supervisores — e eventualmente com os empregados — visto ser esse um excelente meio de comunicação de baixo para cima.

- *Melhoria das Relações Humanas*

O empregado que saiba serem seus esforços e negligências observados terá, naturalmente, diferente atuação daquele que permaneça esquecido. Já ao ser admitido, o empregado tomará conhecimento da existência de plano de avaliação, o que lhe poderá dar certeza imediata de justiça e de igualdade de oportunidade. Além disso, a avaliação enseja uma entrevista com os subordinados, instrumento que, se bem utilizado, proporciona ampla possibilidade de liberação de tensões porventura existentes e, portanto, de melhora do moral.

- *Refôrço da Hierarquia Formal*

Tôda a prática que vise a reforçar a hierarquia formal deve ser considerada desejável. O fato de um subordinado aceitar o convite de seu supervisor para trocar idéias sobre seu desempenho apresenta, pelo menos, as seguintes vantagens:

- a) exige do supervisor o insubstituível respeito à dignidade humana do subordinado, e estimula a lealdade, a sinceridade e a coragem nas relações de trabalho;
- b) possibilita ao empregado o conhecimento da opinião da empresa sobre seu desempenho, dando-lhe ocasião de esclarecer fatos, apresentar justificativas e defender atitudes que por acaso estejam pouco claras;

c) reforça a hierarquia formal, pela aceitação, por parte do subordinado, das observações de seu superior.

● *Estímulo ao Hábito de Observação*

Temos verificado com freqüência que os supervisores, em quase todos os níveis da administração, se encontram absorvidos pelos problemas técnicos e relegam a segundo plano os problemas administrativos. Isso pode ser explicado, entre nós, pelo próprio estágio de nossa industrialização, pois, numa conjuntura em que o custo de mão-de-obra representa percentagem pequena do total do custo de produção e a racionalização ainda não é motivo de preocupação intensa — como o é em países mais amadurecidos, de concorrência ferrenha — é evidente que os problemas administrativos cedem lugar ao problema mais urgente, o de produzir e expandir. Não obstante, é forçoso levar gradualmente a supervisão às suas reais funções. Assim sendo, só pode ser considerado benéfico um plano que estimule no supervisor o hábito de observar os subordinados.

● *Solução do Problema da Estabilidade*

É freqüente ouvir referências negativas à estabilidade. As práticas adotadas pelas empresas para contornar o problema são as mais variadas. Algumas, entendendo como totalmente indesejável a estabilidade, despedem seus empregados logo após o limite de oito anos de serviço. Outras permitem a estabilidade a seus empregados (particularmente aos colocados nos mais altos escalões hierárquicos) premiando-os em dinheiro ou por outras formas. Quase sempre, porém, a estabilidade é vista com preocupação e cautela. Sem discutir o caráter indesejável da estabilidade, podemos afirmar que grande parte dos problemas com “estáveis” existe pela falta de acompanhamento do empregado nos dez anos que a precedem. É comum que o empregado seja admitido e esquecido na empresa para, aos dez anos de anonimato e ausência aparente, ser descoberto como “problema”. Tal não se dará se o acompanha-

mento sistemático de desempenho do empregado fôr norma seguida pela empresa.

● *Oportunidade e Critério de Dispensa*

Em nossa experiência no campo das relações industriais muitos foram os milhares de cruzeiros que vimos desperdiçados pelo fato de um empregado ser dispensado poucos dias após haver atingido novos direitos, como, por exemplo, mais um mês de salário, a título de indenização, por ter atingido os seis meses de trabalho necessários à aquisição dêsse direito. Houvesse sistema de acompanhamento de desempenho pela supervisão, que previsse épocas adequadas para a dispensa, certamente não ocorreria o desperdício. Da mesma forma, não haveria perda se, em ocasiões críticas em que a empresa tivesse de reduzir suas atividades para garantir a sobrevivência, houvesse acompanhamento adequado que possibilitasse a organização de plano mais racional, justo e econômico de dispensa.

● *Contrôle do Programa de Seleção*

Poucas empresas usam critérios científicos para seleção dos candidatos a emprego. Algumas, mais evoluídas, e outras, mais pretensiosas, adotam testes de todo o tipo e provas psicotécnicas as mais diversas para se colocarem à altura das empresas mais atualizadas ou das modernas técnicas preconizadas pelos peritos em seleção de pessoal. De nada adiantará, porém, o melhor programa de seleção, estabelecido *a priori*, se não houver um controle por resultados de sua validade. O estudo da correlação entre cada um dos testes que façam parte do programa de seleção e o resultado do programa de avaliação de desempenho mostrarão a eficiência e as limitações dos testes.

● *Contrôle do Programa de Treinamento*

Há inúmeras maneiras de controlar os resultados de um programa de treinamento. DONALD L. KIRKPATRICK, diretor-assistente do Instituto de Administração da Universidade de Wisconsin, sugere quatro critérios:

- reação dos participantes;
- aprendizagem;
- comportamento dos participantes;
- resultados obtidos.

A apuração da qualidade do programa pelos resultados não é simples, mas pode ser grandemente facilitada por um sistema adequado de avaliação de desempenho.

- *Determinação de Salário*

O sistema de avaliação de desempenho permite a colocação adequada do empregado na faixa salarial entre o máximo e o mínimo estabelecidos pelo programa de avaliação de cargos. O salário não é a única forma de demonstrar reconhecimento por bom desempenho. Estudos superabundantes provam que o salário não é sequer o mais importante meio de fazê-lo. É inegável, porém, que o salário é uma forma de reconhecimento e, em muitas empresas, a única. Não devemos, portanto, esquecer essa contribuição do sistema eficiente e adequado de avaliação de desempenho.

PONTOS BÁSICOS NA ELABORAÇÃO DO PROGRAMA

Os problemas pessoais são, como se sabe, extremamente complexos. A avaliação nada mais é que um levantamento periódico e sistemático das qualidades e fraquezas do comportamento humano, com o fim de obter melhor aproveitamento do trabalho dos empregados. Qualquer plano de avaliação de desempenho dos empregados é, na realidade, uma ferramenta; como tal, tanto pode "cortar a madeira" como "rasgar a mão". Para que a ferramenta cumpra sua missão específica, são precisos alguns cuidados, também específicos, que a seguir citaremos e que, uma vez tomados, facilitarão a elaboração do programa de avaliação.

1. A primeira fase de qualquer tarefa de planejamento deve ser sempre a fixação de objetivos. Destaca-se, assim,

também no planejamento de um programa de avaliação de desempenho, a necessidade de estabelecer, de forma clara, os objetivos a que se propõe. É ocioso lembrar que, quanto mais claramente forem vistos os objetivos, tanto mais fácil será alcançá-los.

2. Para que o programa de avaliação mereça a confiança do grupo, é preciso que este seja chamado a participar de sua elaboração. Planos e programas não se auto-realizam: devem ser executados pelo pessoal da empresa. Quando necessário, o plano original, talvez tecnicamente perfeito, deve ser simplificado para que sua compreensão facilite a aceitação. Essa compreensão será obtida em reuniões de debates e consultas, em que a troca de opiniões e de experiências garanta ao plano, antecipadamente, boa possibilidade de êxito.

3. A alta administração deve estar convicta do valor e da eficiência do plano. Pouco ou nada adianta implantar um programa ao qual a alta administração negue apoio ou compreensão. As razões já apresentadas como justificativas para a implantação do programa são, segundo entendemos, mais do que suficientes para convencer a administração bem orientada.

4. Deve ser estabelecido, de antemão, o método que se utilizará no programa. Existem centenas de formas de avaliar o desempenho ou o mérito do empregado, desde pareceres escritos em simples memorandos até complexos formulários de cinco ou mais páginas, nos quais se esmiúça a situação do empregado, muitas vezes em pormenores até insignificantes e irrelevantes. Podemos, de maneira geral, dividir os sistemas de avaliação mais conhecidos quanto à técnica de avaliação e quanto à técnica de levantamento de informações.

Quanto à *técnica de avaliação*, os sistemas de avaliação podem ser:

a) *globais* — em que o trabalho do empregado é considerado como um todo e as questões são do tipo das seguintes:

- “Quais os fatores positivos no trabalho do empregado?”
- “Quais os pontos fracos no trabalho do empregado?”
- “Em sua opinião, o trabalho desse empregado é o que mais se adapta às suas aptidões?”
- “Em caso de resposta negativa, qual deveria ser seu trabalho?”
- (Providências tomadas:) “Que foi feito no sentido de auxiliar o empregado? Que mais poderia ser feito?”
- (Possibilidade de promoção:) “Pode o empregado ser promovido? Quando? Porquê?”

b) *analíticos* — em que a atuação do empregado é avaliada por diversos fatores, como no exemplo do Quadro 1.

Quanto à *técnica de levantamento de informações*, os sistemas de avaliação podem fazer uso de:

a) *formulários* — que devem ser devolvidos devidamente preenchidos;

b) *entrevistadores* — funcionários especialmente treinados para colher informações e emitir pareceres sobre o desempenho.

Parece-nos que o mais indicado é a simbiose de ambos os métodos (método misto), pela qual o formulário de avaliação serve de roteiro para a entrevista e contém tanto a avaliação global do desempenho, com perguntas genéricas, quanto a avaliação analítica da quantidade e da qualidade do trabalho executado.

5. Deve-se predeterminar o número de questões a serem utilizadas e, na hipótese de aplicação do método analítico ou do misto, de fatores que determinarão a avaliação. A nosso ver, o número de questões deve ser limitado, evitando-se complexidade desnecessária e inúteis subdivisões. Os fatores escolhidos devem cobrir todo o campo funcional do empregado, sem superposições ou lacunas,

QUADRO 1: Exemplo de Técnica Analítica de Avaliação de Desempenho

<p>1. Concentre-se na pessoa avaliada, tentando representá-la em sua imaginação.</p> <p>2. Ao julgar, não leve em conta a impressão geral do apreciado. Concentre-se num só fator por vez.</p>	<p>3. Ao julgar seus colaboradores, evite generalizações. Concentre-se em fatos típicos de seu método de trabalho.</p> <p>4. Não deixe que sentimentos pessoais afetem suas apreciações.</p>		
<p>QUANTIDADE DE TRABALHO</p>	<p>Sua produtividade é excepcionalmente alta.</p>	<p>É lento. Sua produtividade é inferior à exigida.</p>	<p>Sua produtividade é superior à média. Faz mais do que se espera. É rápido.</p>
<p>QUALIDADE DE TRABALHO</p>	<p>Quase sempre executa bem os seus serviços. Comete erros ocasionais.</p>	<p>Desleixado. As vezes acerta, mas seus erros são frequentes.</p>	<p>Executa seu trabalho com grande perfeição. Raramente comete erros.</p>

para evitar distorções da realidade que resultem em injustiças e problemas.

6. Deve ser definida a frequência ou a periodicidade das avaliações. Embora não possamos num artigo examinar a matéria em profundidade, preconizamos como útil a associação de um plano mensal a outro que seja realizado nas seguintes épocas:

- 1.^a avaliação — aos 70 dias, se a empresa adotar a prática de período experimental de 90 dias, para que se permitam eventuais providências de substituição ou dispensa sem transtornos;
- 2.^a avaliação — aos 9 meses, pois aos 11 meses, com o aviso prévio de um mês, o empregado completa um ano de trabalho, adquirindo direito a férias etc.;
- 3.^a avaliação — aos 15 meses, pois aos 18 o empregado adquire direito a mais um mês de salário, a título de indenização;
- 4.^a avaliação — aos 2 anos e 3 meses;
- 5.^a avaliação — aos 3 anos e 3 meses;
- 6.^a avaliação — aos 4 anos e 3 meses;
- 7.^a avaliação — aos 5 anos e 3 meses, e assim por diante.

7. Deve ser planejada a comunicação das avaliações aos empregados. Achamos que essa comunicação deva ser feita sempre pelo avaliador, ou seja, pelo superior imediato do avaliado. Para tanto é preciso que o avaliador seja preparado, se possível em curso especial, como o da *Minneapolis Gas Company*, que tem a duração de 8 horas e é ministrado a grupo de 5 ou 6 supervisores para treiná-los na técnica de entrevistar subordinados.

8. É desejável que a avaliação em termos absolutos seja completada por outra em termos relativos, confrontando-se o avaliado com o grupo ao qual pertence. Tal procedimento auxilia a observar o grau de severidade do jul-

gamento do avaliador. A comparação pode ser feita com a inclusão, por exemplo, de quesito em que se peça a avaliação global do empregado em relação ao grupo (excepcional, acima da média, média, abaixo da média, deficiente). Pode acontecer que um empregado, péssimo no conceito ontológico do avaliador, esteja, em confronto com o grupo, acima da média.

9. É boa prática, também, planejar, ao lado da avaliação de desempenho em si, medidas de controle dos resultados do plano. O princípio estatístico baseado na curva normal de probabilidade tem alguma aplicação no processo. Na avaliação de um grupo razoavelmente numeroso e de características heterogêneas sabe-se que os resultados tendem a firmar sua maior parcela na classe central e nas adjacentes, ao passo que os colocados nos extremos constituirão minoria. O controle quanto à eficiência do plano pode ser estabelecido pela projeção dos resultados das avaliações numa escala vertical. É necessário, porém, cuidado e ponderação para não chegar a conclusões apressadas. É preciso discernir os motivos pelos quais a aproximação ou o afastamento da curva de normalidade seriam justificáveis.

10. É recomendável reduzir ao mínimo o fenômeno psicológico-estatístico que se chama modernamente "halo", desordenando-se os graus dos fatores de modo que estes não fiquem em ordem nem crescente nem decrescente.

PONTOS BÁSICOS NA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

Depois do planejamento, a implantação do programa de avaliação de desempenho deve ser objeto de nossa atenção. Também aqui é mister destacar alguns cuidados sem os quais o sucesso da avaliação ficará comprometido.

1. É conveniente, sempre que as dimensões da empresa o permitam, que o serviço de avaliação de desempenho seja autônomo, subordinado diretamente ao gerente do pessoal ou ao gerente de relações industriais, ao invés de ser englobado à seleção, à avaliação de cargos, ao treina-

mento etc. . Apresentamos para isso as seguintes justificativas:

- a) tendo o programa, entre outras finalidades, a de controlar os resultados dos programas de seleção, treinamento etc., não obedeceria a elementares normas de organização reunir e subordinar entre si órgãos ou serviços controladores e controlados;
 - b) havendo a tendência natural de confundir a avaliação de cargos com a avaliação de desempenho de seus ocupantes, é preciso combatê-la constantemente, inclusive pela autonomia do serviço em causa.
2. É preciso que o serviço seja coordenado por um responsável, às vezes denominado "entrevistador", cujas funções devem ser claramente descritas e delimitadas.
 3. É recomendável que a implantação do programa comece por uma experiência em um dos setores representativos da empresa, recomendação, aliás, que se pode fazer em relação a qualquer plano. Nesse teste os resultados são observados para que revisões sejam feitas no plano antes de sua aplicação a toda a empresa.
 4. É importante que as empresas perseverem na aplicação do plano. Nem sempre os resultados podem ser colhidos imediatamente, mas nem por isso deixam de ser positivos e abundantes dentro de um período razoável.
 5. É importante que o entrevistador tenha consciência de que sobre ele recai a tarefa de apenas *coordenar* as avaliações, que são real e efetivamente feitas pelos respectivos supervisores. O entrevistador não deve, de forma nenhuma, interferir na linha hierárquica, atuando sempre como assessor e só nessa qualidade.
 6. É importante que a implantação não se transforme em atividade rotineira, já que é do setor de relações industriais da empresa que deve partir a maioria das iniciativas de melhoria do trabalho. Se os resultados obtidos pelas avaliações não ultrapassarem o efeito de mera complementação de fichários e rotinas burocráticas, o entre-

vistador estará perdendo tempo, a empresa dinheiro e o plano caminhará para a desmoralização.

EXEMPLOS DE FORMULÁRIOS DE AVALIAÇÃO

Tendo presente que qualquer programa de avaliação de desempenho precisa ser preparado para as condições particulares de cada empresa, e que não seria possível examinar num artigo diversos tipos e facetas de planos, trazemos ao exame dos leitores, à guisa de exemplo, apenas três dos vários formulários utilizados pelo Serviço de Acompanhamento e Eficiência da *Alumínio do Brasil S. A.* para avaliação de empregados em geral, supervisores e vendedores. (*Vide Anexos 1, 2 e 3.*)

CONCLUSÕES

No presente trabalho não pretendemos inovar ao recomendar que os chefes avaliem seu pessoal. Pretendemos, sim, sugerir que as avaliações inevitáveis e integrantes do trabalho de supervisão, não raro viciadas e subjetivas, sejam transformadas em julgamentos programados, organizados e objetivos.

As vantagens da implantação de sistema de avaliação de desempenho mais do que compensam seu custo, uma vez que, se bem executado, pode o programa resultar em economia de despesas, em moral mais elevado do pessoal, em redução da rotação da mão-de-obra, em eficiência mais alta, em controle mais efetivo e em justiça melhor distribuída. Foi para garantir essa implantação efetiva, que sugerimos diversas medidas, sem as quais o plano pode tornar-se prejudicial.

A prática de avaliação sistemática de pessoal vem aumentando nos países mais desenvolvidos industrialmente. No Brasil, apesar da carência de dados estatísticos, sua utilização se apresenta razoavelmente difundida e tende, segundo cremos, a crescer cada vez mais.

AVALIAÇÃO DE MÉRITO DE SUPERVISORES
CONFIDENCIAL

N.º Sobrenome Nome

Cargo n.º Depto. Datas: Admissão .././19.. Ult. Aval. .././..

1.º Avaliador Cargo

2.º Avaliador Cargo

1-a) Como dirigente da Cia., você manteria êsse empregado em sua empresa
como supervisor?

b) Porquê?

2 - Quais os fatores positivos no trabalho do supervisor?

3 - Quais os "pontos fracos" no trabalho do supervisor?

4-a) Em sua opinião, o trabalho desse empregado se adapta às suas aptidões?

Sim

Não

b) Em caso de resposta negativa, qual deveria ser o seu trabalho?

5 - Planejamento e organização:

a) Organiza e distribui os trabalhos efetivamente, evitando as horas extras?

b) Planeja seu trabalho, evitando soluções precipitadas e mal fundamentadas?

- c) Possui recursos e habilidades para melhorar o trabalho? (Ou necessita de assistência para tal?)
- d) Tem idéia de conjunto da empresa, evitando interesses particulares de minorias?
- e) Delega com propriedade? Sabe livrar-se das minúcias?
- 6 - Supervisão e comunicação:
- a) Esclarece com antecedência o grupo sobre as modificações que irão afetar especificamente seu trabalho?
- b) Diz ao empregado como ele vai no trabalho, é leal e franco sem ferir e magoar?
- c) Sabe tratar as pessoas individualmente, mantendo boas relações humanas?
- d) Promove reuniões, liderando-as convenientemente?
- 7 - Contrôlo:
- a) Controla eficientemente a realização do trabalho pelos subordinados?
- b) Preocupa-se com os custos do material e os custos de operação?
- c) Controla a eficiência e disciplina do seu pessoal?
- d) Segue o plano de avaliação de empregados da Cia., dando-lhe o devido valor? (Consulta-o para efeito de sugestões de aumentos etc.?)
- 8 - Treinamento:
- a) Planeja o futuro de sua equipe, dando oportunidade aos membros de grupo?
- b) Sabe escolher justa e oportunamente, entre o pessoal, quem deve ser treinado para determinado cargo ou ser promovido?
- c) Aperfeiçoa seus homens, descobrindo e desenvolvendo capacidades?
- d) Tem substituto para seu cargo atual?
- e) Serve-se eficientemente do serviço de treinamento da Cia.?
- 9 - Segurança:
- a) Faz obedecer às normas de segurança?
- b) Observa se os empregados estão usando os materiais de segurança necessários?
- c) Qual a média de freqüência de acidentes de seus subordinados?

d) Qual a posição de seus subordinados no que diz respeito à segurança?

- Deve melhorar Regular Satisfatória

10 - Disciplina:

a) Procura manter perante o grupo o princípio de autoridade?

.....

b) É justo e ponderado nas suas decisões, evitando o descontentamento do grupo?

11 - Assistência recebida:

a) Que foi feito no sentido de auxiliá-lo?

.....

b) Que mais poderia ser feito?

.....

12 - Quais são seus antecedentes disciplinares?

.....

13 - Possibilidades de promoção:

a) Pode ser promovido? Sim Não

b) Para quê?

c) Quando?

d) Porque?

14 - Observações:

.....

.....

1.º Avaliador

São Paulo, de ...

2.º Avaliador

Entrevistador

ANEXO 3

AVALIAÇÃO DE MÉRITOS DE VENDEDORES

C O N F I D E N C I A L

- N.º do cargo:..... Sobrenome:..... Nome:.....
Função: Vendedor de Datas: Admissão/..../19.. Ult. aval./..../..
- 1.º Avaliador Função
2.º Avaliador Função
- 1-a) Se você fôsse dirigente de uma companhia, manteria êsse empregado em sua empresa?
b) Porque?
- 2- Quais os fatores positivos no trabalho do empregado?
- 3- Quais os "pontos fracos" no trabalho do empregado?
- 4-a) Em sua opinião, o trabalho dêsse empregado se adapta às suas aptidões?
 Sim Não
b) Em caso de resposta negativa, qual deveria ser o seu trabalho?
- 5- Providências tomadas:
a) Que foi feito no sentido de auxiliá-lo?
- b) Que mais poderia ser feito?
- 6- Possibilidades de promoção:
a) Pode ser promovido? Sim Não
b) Quando?
- c) Para que cargo?
- d) Porque?
- 7- Avaliação global do empregado, em confronto com o grupo de vendedores:
 Excecional Acima da média Média
 Abaixo da média Deficiente

AVALIAÇÃO ANALÍTICA

Instruções

1. Concentre-se na pessoa avaliada, tentando representá-la na sua imaginação.
2. Ao julgar não leve em conta a impressão geral do apreciado. Concentre-se num só fator por vez.
3. Ao julgar qualquer de seus colaboradores, evite generalizações. Concentre-se em fatos típicos de seu método de trabalho.
4. Não deixe que sentimentos pessoais afetem suas apreciações.

QUALIFICAÇÕES		G R A U S					
		8	6	4	2	0	-2
SUCESSO (Quantidade de vendas realizadas)	<p><i>Atividade desenvolvida:</i> Frequência de visitas, disposição para o trabalho.</p> <p><i>Penetração:</i> Abertura de novos campos. Iniciativa na ampliação das vendas.</p> <p><i>Disciplina:</i> Obediência a itinerários, a instruções etc.</p> <p><i>Entusiasmo:</i> Pelo produto, pelo seu cargo, pela Companhia.</p> <p><i>Trato:</i> Com clientes, colegas em geral.</p> <p><i>Conhecimento:</i> do produto, da concorrência, do mercado, dos clientes.</p> <p><i>Estado físico:</i> Capacidade de trabalho.</p>						
COOPERAÇÃO e CONDUTA	<p><i>Atividade desenvolvida:</i> Frequência de visitas, disposição para o trabalho.</p> <p><i>Penetração:</i> Abertura de novos campos. Iniciativa na ampliação das vendas.</p> <p><i>Disciplina:</i> Obediência a itinerários, a instruções etc.</p> <p><i>Entusiasmo:</i> Pelo produto, pelo seu cargo, pela Companhia.</p> <p><i>Trato:</i> Com clientes, colegas em geral.</p> <p><i>Conhecimento:</i> do produto, da concorrência, do mercado, dos clientes.</p> <p><i>Estado físico:</i> Capacidade de trabalho.</p>						
QUALIFICAÇÕES	<p><i>Atividade desenvolvida:</i> Frequência de visitas, disposição para o trabalho.</p> <p><i>Penetração:</i> Abertura de novos campos. Iniciativa na ampliação das vendas.</p> <p><i>Disciplina:</i> Obediência a itinerários, a instruções etc.</p> <p><i>Entusiasmo:</i> Pelo produto, pelo seu cargo, pela Companhia.</p> <p><i>Trato:</i> Com clientes, colegas em geral.</p> <p><i>Conhecimento:</i> do produto, da concorrência, do mercado, dos clientes.</p> <p><i>Estado físico:</i> Capacidade de trabalho.</p>						

ANTECEDENTES DISCIPLINARES

Obs.:

1.º Avaliador Data

2.º Avaliador Entrevistador

BIBLIOGRAFIA *

1. B. J. COVENER, "The Communication of Merit Ratings", *Personnel* vol. 30, n.º 2, págs. 88 a 98 (How to do merit rating interviews with sample interviews and procedures).
2. A. D. EASTMAN, "Development and Rating of Supervision", *Production Series*, n.º 174, Nova Iorque: American Management Association, 1947 (Plan of B. F. Goodrich and sample forms).
3. GUSTAVE G. HERTZ, "Planning for Successful Merit Rating Program", *Personnel*, vol. 25, n.º 5, 1949.
4. CLIFFORD E. JURGENSEN, "Intercorrelations in Merit Rating Traits", *Journal of Applied Psychology*, vol. 34, n.º 4, 1950.
5. DONALD G. PATERSON, "Methods of Rating Human Qualities", *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 11, 1923.
6. DONALD G. PATERSON, "Principles of Merit Rating", *Personnel Digest*, vol. 1, n.º 3, 1944.
7. L. G. SPICER, "A Survey of Merit Rating in Industry", *Personnel*, vol. 27, n.º 6, 1951.
8. YODER, YALE e outros, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nova Iorque: McGraw-Hill Book Co. Inc., 1948.
9. "Appraisal of Job Performance", *NICB Studies in Personnel Policy*, n.º 121, 1951.
10. "Developing and Employee Merit Rating Procedure", *Personnel*, vol. 25, n.º 4, 1949.
11. "Getting Results from Merit Rating", *Personnel*, vol. 22, n.º 3, 1945.

* Para bibliografia mais extensa chamamos a atenção a um trabalho de 70 páginas, de WALTER R. MAHLER, intitulado "Twenty Years of Merit Rating", 1926-1946, publicado pela *Psychological Corporation*, de Nova Iorque.