

CAPITULO VIII

SELECÇÃO E COLOCAÇÃO DE PESSOAL

199103 219

T/EBAP D192r



1000056287

excepcionalmente dotadas tem um defeito intrínseco: trata-se de uma arte intransmissível.

Pelo contrário "o critério geral que põe toda a gente de acordo é a eficiência. Será reputado de bom o método que deu provas de validade. Esta validade medir-se-á estatisticamente, em função da exactidão dos prognósticos"¹.

Há um aspecto em que todos estarão de acordo: avaliar as aptidões deste ou daquele indivíduo e concluir a sua possível adaptabilidade a determinada função é tarefa extraordinariamente difícil, complexa e sempre passível dos mais diversos comentários. É que tenta simplificar-se aquilo que intrinsecamente é demasiadamente amplo, complicado, entrincado de "sins" e de "nãos", afirmando-se continuamente numa dialéctica de possíveis realidades, imaginários e ficções.

Talvez por isso mesmo Edwin Flippo não se mostre abertamente contra algumas práticas pseudo-científicas usada por alguns²:

- . **frenologia**: tenta analisar as pessoas atendendo ao crânio de cada um, sua forma e projecções;
- . **fisiognomonia**: julga as pessoas pelas suas feições faciais;
- . **astrologia**: parte do princípio, dificilmente provável, que existe determinada relação entre a data de nascimento das pessoas, o posicionamento dos astros e a sua influência no desempenho de determinada função ou tarefa;
- . **pigmentação**: parte da chamada teoria da "loira" e da "morena". Segundo esta visão as loiras são positivas, dinâmicas, agressivas e dominadoras; as morenas, por sua vez, são negativas, sérias, pacientes e conscienciosas.

¹ Idem, p. 75.

² FLIPPO, Edwin B. PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, Atlas, 1980, p. 169.

. **grafologia:** técnica de analisar o carácter das pessoas pela escrita à mão.

Certamente que muitas pessoas se rirão daqueles que afirmam claramente que usam estas ou outras técnicas pseudo-científicas. No entanto, parece-nos, muitas mais usam inconscientemente estas e outras técnicas tal como a maneira das pessoas cumprimentam, olham as outras, acendem um cigarro, se vestem ou que tipo de leitura preferem.

Bastante diferente se nos coloca a chamada **selecção científica ou sistemática**. Poderíamos defini-la como um "método que, por meio de técnicas apropriadas, pode identificar, com mais segurança, as pessoas aptas e adequadas aos cargos determinados"¹.

Assim e conforme a especificidade do cargo em questão dá-se maior ou menor relevância a um dos seguintes requisitos:

- . **qualidades inatas:** proporcionam projectar a menor ou maior facilidade que um candidato terá para aprender, praticar e desenvolver certa actividade ou trabalho;
- . **qualidades adquiridas:** representam os conhecimentos em posse do candidato, actuais, e manifestam a real capacidade de rendimento imediato do candidato;
- . **qualidades de adaptação:** permitem concluir da capacidade do candidato para se integrar ao ambiente social da empresa, eventuais inovações tecnológicas e processuais e, também, de flexibilidade perante situações diferentes.

Não se pense , porém, que aqui as águas da verdade são totalmente cristalinas, puras e transparentes. É que independentemente de certas verdades terem o seu momento histórico (a importância dos testes, por exemplo) há certas práticas que se vão implantando no terreno por influências diversas e que, depois, sofrem fortes contestações.

¹ FONTES, Lauro Barreto. In op. cit., p. 109.

E mais: a relevância, a importância dada a cada um dos instrumentos selectivos que a seguir analisaremos também será assunto de discordâncias mais ou menos empenhadas.

1.4. OS INSTRUMENTOS DE SELECÇÃO

Podem ser definidos como os "recursos técnicos empregados na verificação dos conhecimentos, do grau de cultura, dos índices de inteligência, da saúde e das condições físicas dos candidatos"¹.

Entre os instrumentos selectivos mais usados poderemos apontar:

- . formulários;
- . questionários;
- . provas de conhecimentos gerais (cultura geral);
- . provas de conhecimentos específicos;
- . provas de capacidade profissional;
- . análise do "curriculum vitae";
- . provas de personalidade;
- . provas de adaptabilidade;
- . provas de aptidões;
- . cartas;
- . referências;
- . testes psicológicos;
- . entrevistas;
- . exames físicos;
- . exames médicos.

Por se mostrarem mais comumente controversos analisaremos de seguida alguns instrumentos de selecção.

¹ FONTES, Lauro Barreto. MANUAL DE SELECÇÃO NA EMPRESA MODERNA. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975, p. 45.

1.4.1. REFERENCIAS

"O pedir referências é uma prática muito comum mas encerra uma dúvida profunda a respeito da sua validade"¹.

Não podemos ignorar que qualquer dos patrões em que o candidato anteriormente prestou serviço pode, além de mostrar relutância em fornecer determinados dados, prestar informações subjectivas que não correspondam inteiramente à verdade. Vivemos numa sociedade prenhe de interesses, regida pelas leis da concorrência, (nem sempre leais) e, assim sendo, as referências tanto podem ajudar ou prejudicar o candidato e a empresa, dependendo quer da forma como são manipuladas quer das vantagens ou desvantagens percebidas em tal processo.

Diz-nos a experiência que não raras vezes, na Função Pública, se dão referências relativamente positivas, e que não correspondem à verdade, só para se libertarem de um funcionário incómodo ou indesejável.

1.4.2. AS ENTREVISTAS

Num sentido amplo poderíamos dizer que a entrevista é o encontro e conversa de duas ou mais pessoas em lugar e hora determinados, para tratar ou resolver determinado assunto ou negócio.

Atendendo, talvez, à generalização deste conceito amplo é que muitas e muitas pessoas se sentem capazes de, e de um momento para o outro, se transformarem em entrevistadores. A partir daí, claro está, cai-se em atrocidades técnicas e abusos imperdoáveis próprios de espíritos terceiro-mundistas. Neste assunto, como noutros, não é suficiente, nem de perto nem de longe, o pressuposto e o aforismo popular de que de "psicólogos e de loucos todos temos um pouco".

¹ McFARLAND, Dalton E. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1972, p. 348.

Quando as pessoas usam e abusam indevidamente daquilo a que chamam entrevista estão a dar razão ao supra-citado aforismo mas no que diz respeito tão somente ao louco.

Do ponto de vista científico, a entrevista é uma técnica de "obter informação mediante conversa profissional com uma pessoa para um estudo ou investigação, ou para uma diagnose ou tratamento social"¹.

Zadrozny vai mais longe e concretiza um pouco mais o conceito: "método de obter dados mediante conversa intencional com um informante"².

Acima de tudo, diríamos, as entrevistas têm uma aparente simplicidade que confunde, que faz cair no engodo de que o simples é acessível a todos. Falar com os outros é uma "experiência tão familiar que as entrevistas parecem não requerer treinamento ou perícia particulares. No entanto, nada mais errado"³.

Mas cada vez mais a entrevista assume um papel primordial no processo de selecção. Diríamos, até, que à medida que vão caindo em certa desgraça outros instrumentos (os testes, por exemplo) vai a entrevista subindo de popularidade e de aceitação.

Apresenta-se, assim, como um meio único ou adicional de a empresa ou organização conhecer o candidato. Independentemente da maior ou menor subjectividade de que possa estar impregnada, a entrevista tem-se mostrado como um método eficiente e eficaz. Pretende-se, ao fim e ao cabo, conhecer profundamente o indivíduo. Para tanto, assenta-se em hipóteses colocadas pelo seleccionador, a partir dos dados secundários, e sua correlação, fornecidos pelo candidato.

¹ FAIRCHILD, H. P. DICTIONARY OF SOCIOLOGY. New York, Philosophical Library, 1944, p. 162.

² ZADROZNY, J. T. DICTIONARY OF SOCIAL SCIENCE. Washington, D.C., Public Affairs Press, 1959, p. 172.

³ MCFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 342.

1.4.2.1. FASES DA ENTREVISTA DE SELECÇÃO

Genericamente qualquer entrevista de selecção requiere, explícita ou implicitamente, quatro fases ou etapas:

- . planeamento
- . preparação
- . execução
- . avaliação dos candidatos.

. Planeamento da entrevista

Antes de se lançar na entrevista propriamente dita, o entrevistador deve informar-se especificamente sobre os seguintes itens:

- . colher todas as informações necessárias e imprescindíveis sobre o cargo a preencher: tal possibilitar-lhe-á ajuizar sobre as virtualidades do candidato no que respeita ao cargo em questão, bem como informá-lo sobre todas as dúvidas que possa ter sobre o mesmo;
- . familiarizar-se com a terminologia usada e o próprio processo de produção, bem como normas e regulamentos específicos;
- . situações diversas referentes ao clima organizacional, tipo de chefia, número de funcionários, localização do trabalho;
- . definição do tipo de informação que é importante colher do candidato;
- . definição do tipo de informação que é importante e útil transmitir ao candidato.

. preparação da entrevista

- . devem ser cuidadosamente preparados aspectos relacionados com o local, "ambiente físico, horários, informações prévias, preenchimento da proposta de trabalho, conhecimento do cargo, conhecimento da organização e da política da empresa, informação

pessoal proveniente do exame médico, dos testes e das informações do psicólogo"¹;

- . designação das pessoas que entram directamente no processo;

- . preparação do material necessário (fichas, questionários, etc.).

- . **execução da entrevista**

- . trata-se da entrevista propriamente dita;

- . o êxito da entrevista não se mede pela quantidade de informação obtida mas, isso sim, pela quantidade de informação "pertinente e significativa" obtida;

- . deve ser iniciada com o estabelecimento de um rapport: "atenção simpaticizante, cordial recepção e um tom de conversa geral sobre, por exemplo, o conhecimento da empresa ou a notícia que teve sobre a vaga existente"².

- . não entrar no assunto fulcral da entrevista sem antes "quebrar o gelo";

- . não se afastar, depois, dos temas e assuntos especificamente relacionados com a entrevista;

- . estar aberto e predisposto a prestar todas as informações solicitadas pelo candidato;

- . favorecer o diálogo, predispondo-se mais para ouvir do que para falar;

- . basicamente a entrevista deve atentar em dois aspectos fundamentais³:

- . "as informações prestadas pelo candidato (escolaridade, experiência profissional, aspirações pessoais, pretensões, etc.), que

¹ LODI, João Bosco. A ENTREVISTA - TEORIA E PRÁTICA. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 4ª Ed., 1981, p. 100.

² Idem, p. 103.

³ CHIAVENATO, Idalberto. RECURSOS HUMANOS. Edição Compacta, São Paulo, Atlas, 1983, p. 150.

constituem o conteúdo dos assuntos cobertos pela entrevista e

- . "o comportamento do candidato durante a entrevista (segurança, maneira de falar, objectividade, características de personalidade, atitudes, motivação, etc.).

. avaliação dos candidatos

- . concluída a entrevista, o entrevistador deve de imediato rascunhar o perfil do candidato: os dados estão frescos e evitar-se-á, assim, a perda de algumas informações eventualmente relevantes;
- . depois, e finalizado todo o processo de selecção o entrevistador poderá finalizar o seu trabalho, comparar os diversos candidatos e emitir a sua opinião final.

1.4.2.2. TIPOS DE ENTREVISTAS MAIS USADAS

São os seguintes os tipos de entrevistas mais usadas¹:

- . entrevista preliminar: destina-se a fazer uma "triagem" aos candidatos inscritos para determinar se é vantajoso ou não efectuar uma entrevista profunda;
- . entrevista profunda: pretende-se cobrir toda a história pessoal do candidato, envolvendo perguntas diversas sobre a vida profissional, escolar, familiar e social;
- . entrevista padronizada: combinam-se perguntas directas e indirectas, de uma forma pré-estabelecida e estruturada;
- . entrevista múltipla: são vários os entrevistadores e cada um, a seu tempo, questiona o candidato;

¹ LODI, João Bosco. In op. cit., p. 140 e 141.

- . entrevista em painel: um grupo de entrevistadores reunidos em painel questiona cada candidato;
- . entrevista em grupo: reúnem-se os candidatos em grupos (normalmente até 8) e a entrevista é orientada por um ou mais entrevistadores.

1.4.2.3. CLASSIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS DE SELECÇÃO QUANTO AOS MÉTODOS

Uma entrevista é um processo de comunicação, um intercâmbio dual intencionado de informações entre os intervenientes. Assim sendo, ambos apreendem dados de vital importância para as decisões em questão.

Para tanto, autores diversos defendem entrevistas diferentemente orientadas conforme os dados pretendidos, o tipo de cargo a preencher, opções filosóficas pessoais ou o tipo de pessoa que está a ser entrevistada.

Basicamente poderíamos apresentar os seguintes tipos de entrevistas atendendo à metodologia empregue:

. entrevista directa

É a noção tradicional e mais habitual de entrevista. Constitui-se de perguntas e respostas, de um diálogo mais ou menos dinâmico, feito cara a cara e pretendendo-se obter dados concretos.

As questões são fundamentalmente relacionadas com o trabalho ou cargo a ocupar e história profissional; pretende apurar os conhecimentos funcionais do candidato mas, simultaneamente, possibilita observar características pessoais e constatar atitudes, comportamentos e motivações.

Não se pense, porém, que assim sendo se descobre facilmente a personalidade do entrevistado: este tem muitos "argumentos" para fazer mostrar um "eu ideal" e não necessariamente um "eu real".

. entrevista-tipo

Desenvolveu-se a partir da entrevista directa e propõe-se colmatar algumas limitações desta.

Basicamente diríamos que se concentra em partes relevantes e estratégias do curriculum do candidato e é preparada minuciosamente (no que concerne às perguntas a fazer) de modo a esclarecer o que de mais importante for considerado.

Tem a vantagem de ajudar a standardizar a maneira de conduzir a entrevista e os resultados conseguidos. Compreensivelmente, e porque se desinteressa de certos elementos secundários, tende a uma economia de tempo.

. entrevista indirecta ou não-directiva

Os métodos não directivos¹ chamam à atenção que tudo deve ser centrado sobre o candidato enquanto o entrevistador deve jogar um papel principal de "ouvidor". Não são colocadas restrições praticamente nenhuma ao entrevistado e o entrevistador não está com a preocupação de controlar o conteúdo da entrevista. Favorece-se e vivencia-se um estilo informal, aberto, coloquial, com liberdade absoluta de expressão para o entrevistado.

Sem colocarmos qualquer obstáculo a esta metodologia, permitimo-nos chamar à atenção para eventuais situações de "descontrole" emotivo ou outros. Deste modo é exigido um profundo treinamento e experiência ao entrevistador. Saber usar o "silêncio", por exemplo, não é coisa que se aprende facilmente.

. entrevista de tensão

Habitualmente defende-se que a entrevista deve decorrer num local e num ambiente que favoreçam uma atmosfera propícia e relaxante.

Certos autores e empresas, porém, injectam deliberadamente

¹ Para uma melhor compreensão deste assunto, lembramos que pode ser consultada a obra de Carl R. Rogers, concretamente TERAPIA CENTRADA NO PACIENTE, Lisboa, Moraes Editores, 1974. Igualmente pode ser consultada a obra de Roger Muchielli: A ENTREVISTA NÃO-DIRECTIVA, São Paulo, Martins Fontes, 1978.

uma certa inquietude e mal-estar nas entrevistas que executam para, assim se pensa, poderem obter respostas mais claras e verosímeis do comportamento do candidato em situações reais idênticas àquelas que se criaram artificialmente no decorrer da entrevista.

"As típicas entrevistas de tensão colocam problemas de decisão aos candidatos já que as suas respostas revelarão traços de personalidade tais como de agressividade, viveza, tendências sádicas similares. Para induzir à tensão o entrevistador responde com enjoo, silêncio, críticas ou com um metralhar de perguntas incisivas e consecutivas"¹.

Torna-se fácil perceber que este tipo de entrevista se aproveita do estado psicológico do candidato, nervosismo, submissão, desejo de encontrar trabalho e ainda da posição nítida de autoridade do entrevistador.

Raramente, porém, as necessidades organizacionais exigem que se aplique este tipo de entrevista. Além do mais pode conduzir a situações dificilmente controláveis e levar a uma imagem distorcida e negativa da organização aos olhos do candidato.

1.4.2.4. PADRÃO DO ENTREVISTADOR BEM SUCEDIDO

Com as reservas que sempre nos merecem certas generalizações, achamos conveniente mencionar as conclusões a que chegaram Taft e Halpern, citados por Lodi na obra que temos vindo a referir, sobre as características do entrevistador bem sucedido:

- . a capacidade de julgar traços específicos é diferente da capacidade de fazer julgamentos gerais;
- . diferentes são as capacidades para julgar a si mesmo, os conhecidos e os estranhos;
- . os juizes muito bons avaliam bem em todas as situações; os apenas bons avaliam eficientemente tão

¹ McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 344.

somente em algumas situações;

- . não há diferença entre os sexos quanto à capacidade de julgar;
- . os administradores de pessoal parecem ser melhores julgadores que os psicólogos clínicos;
- . os bons julgadores são moderadamente egotísticos, ao passo que os maus julgadores são extremamente egoístas ou introvertidos;
- . foi mostrada uma correlação entre a capacidade de julgar estranhos, a memória para nomes e rostos e o julgamento do comportamento em situações sociais;
- . os bons julgadores são mais complexos e menos hábeis em se exprimir do que os maus juízes, e, portanto, mais difíceis de serem julgados;
- . desligamento social e afastamento crítico são considerados requisitos necessários a um bom julgamento dos outros;
- . aplicar boas categorias de julgamento é uma importante capacidade para julgar.

Sucintamente poderíamos dizer que "tecnicamente um bom entrevistador teve experiência e formação numa variedade de contextos. Conhece os requisitos do trabalho, dados sobre a organização e os critérios pelos quais se pode julgar um desempenho vitorioso. Consegue a comunicação com o entrevistado e é sensível ao facto de que para o entrevistado a entrevista é uma situação de tensão e inquietude. Está preparado a contento e planeou os seus objectivos antecipadamente. Uma habilidade moderada para criar simpatia ajuda a ganhar-se a comunicação, mas os entrevistadores com mais êxito são os que tendem a ser friamente objectivos e críticos. Uma excessiva amabilidade produz no entrevistador a tendência a desculpar demasiadamente os defeitos que encontra no entrevistado e interfere com as suas

habilidades de crítico"¹.

E ainda: deve saber fazer falar e saber ouvir; deve estar livre de preconceitos e predisposições; deve saber respeitar a complexidade própria do ser humano e saber evitar juízos precipitados e superficiais.

1.4.3. AS PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES

Assiste-se hoje, e com certa regularidade, ao emprego das palavras "provas" e "testes". Porque consideramos que tal uso pode causar certas confusões e ambiguidades preferimos tratar os testes em local específico deste trabalho.

As provas de conhecimento ou de capacidades visam determinar, e na medida do possível objectivamente, o grau de conhecimentos e habilidades adquiridas pelo candidato ao longo da sua vida pessoal, escolar e profissional. Assim sendo será mais fácil ajuizar sobre as aptidões de um candidato para o desempenho de um determinado cargo.

Quanto ao número de pessoas envolvidas, as provas podem ser classificadas em:

- . conjuntas - quando prestam provas vários candidatos em simultâneo;
- . individuais ou não-conjuntas: "são aquelas a que se submete um candidato para verificar se é capaz ou não para certo fim"².

No que concerne ao género, ou seja, à forma que assumem podem ser subdivididas em:

¹ MCFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 345.

² RAMALHO, Newton C. O FACTOR HUMANO NA EMPRESA - ASPECTOS TÉCNICOS, PSICOSSOCIAIS E GERENCIAIS. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1977, p. 30.

. de títulos: baseiam-se na apreciação de documentos comprovativos da experiência e formação profissional do candidato, bem como das funções, missões, cargos, conferências, palestras pronunciadas, aulas e cursos ministrados, trabalhos e artigos publicados;

. práticas: o candidato executa certo trabalho que é analisado e observado pela pessoa mandatada para tal; estas provas são chamadas por alguns autores de realização, execução ou performance;

. orais: quando tal se torna possível podem substituir as provas práticas e destinam-se, também, a apreciar as facilidades de expressão, riqueza de linguagem, defeitos de pronúncia, raciocínio verbal, compreensão auditiva e outras.

Quando se destina a analisar atitudes e comportamentos, a prova oral passa a ser uma entrevista.

Quanto à espécie, ou seja, relativamente ao objectivo que almejam podem ser agrupadas em¹:

. provas de conhecimentos (geralmente escritas) que por sua vez podem ser subdivididas em:

. provas gerais, clássicas, académicas, tradicionais, subjectivas, de resposta longa ou livre;

. provas específicas, pragmáticas, objectivas, de resposta dirigida, limitada ou breve. Assumem várias formas possíveis: falso-verdadeiro, certo-errado, múltipla escolha, complemento ou lacuna, formação de pares, ordenamento ou correlação;

. provas de inteligência, aptidão geral e especial;

. provas psicológicas ou de personalidade (analisadas a seguir).

¹ Idem, p. 34 e segs.

Convém aqui mencionar as razões porque as chamadas **provas tradicionais** tem vindo a sofrer uma acentuada redução na sua utilização¹:

- . correcção subjectiva, difícil e demorada;
- . correcção possível de ser feita somente por especialistas;
- . revisões difíceis dos resultados.

Mesmo assim manifestam vantagens que convém não descurar²:

- . cobrem em profundidade uma área menor de conhecimentos;
- . apreciam a capacidade de organização das ideias;
- . revelam requisitos difíceis de serem apreciados;
- . oferecem em julgamento subjectivo;
- . organização rápida.

Relativamente às **provas objectivas** ou de resposta dirigida o mesmo autor apresenta as seguintes vantagens:

- . cobrem extensamente uma área maior de conhecimentos;
- . aferição muito fácil e rápida dos resultados;
- . julgamento objectivo;
- . graduação mais rápida;
- . comparação mais simples.

Como desvantagens:

- . organização demorada;
- . permitem o acerto ao acaso;
- . permitem um mínimo de liberdade de expressão do candidato;
- . não medem profundidade.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., p. 152.

² Idem, p. 151.

1. SELECÇÃO E COLOCAÇÃO DE PESSOAL

1.1. INTRODUÇÃO

Pode afirmar-se com Albert Tuteleers¹ que a selecção de pessoal, no âmbito de uma visão tradicional, tem uma dupla função:

- . função económica: tenta contribuir para a rentabilidade da empresa, fornecendo-lhe a cada momento o pessoal apropriado para satisfazer as necessidades sentidas;
- . função social: esforça-se por estabelecer uma ambiência favorável, um clima humano agradável e condições propícias ao desenvolvimento (crescimento) das pessoas consideradas como uma globalidade.

Torna-se claro, porém, que as organizações obcecadas pelo monetarismo e pelo ganho imediato, esquecem-se, ou quase, da função social e dão uma ênfase desmesurada à função económica. Ou seja: procura-se, basicamente, um trabalhador produtivo e, se possível, produtivo a curto prazo.

"Do ponto de vista metodológico, a selecção tradicional centraliza-se no princípio da "eliminação": os indivíduos são considerados um dos factores de produção, regidos pela lei da oferta e da procura, iguais aos outros factores de produção (...). A "triagem" é efectuada de forma mecânica, por eliminação, e o processo de selecção não oferece quase nenhuma oportunidade para contactos humanos, os quais são, entretanto, indispensáveis para que o trabalhador possa expressar a sua opinião. Os critérios de selecção baseiam-se nas aptidões para ocupar determinado posto ou, quando o mercado de emprego é acanhado, na submissão ou

¹ TUTELEERS, Albert. "Três modos de selecção do pessoal na empresa", in IDORT, nº 497/498, Jul.Ago., 1973, p. 27.

aprendizagem necessária à aquisição destas aptidões"¹.

Por outras palavras: a selecção faz-se casuisticamente, aos empurrões, um tanto ou quanto ao calhas e conforme o ditam as regras e as exigências do momento. Vão-se tapando os "buracos" à medida que aparecem - ou melhor: quase sempre depois que aparecem -, resolvem-se os problemas da árvore sem olhar para os problemas da floresta.

E tudo isto acontece porquê?

Fundamentalmente porque inexistente uma política abrangente de pessoal que saiba prever e antecipar possíveis soluções. Ainda vivemos em organizações, na sua grande parte, geridas por homens que sentiram os efeitos da guerra, que se baseiam em teorias economicistas e que dão mais importância às colunas do deve e haver imediatista do que a uma visão realista projectada no futuro.

Esta visão utilitarista e de curta visão poderia ter servido mais ou menos bem ao longo da época do industrialismo mas já não mais servirá para a sociedade de informação em que, quer o queiramos quer não, estamos já inseridos.

Com efeito, na vigência do industrialismo, o trabalho - por influência dos ideais tayloristas e afins - encontrava-se subdividido e retalhado em partes ínfimas. Assim sendo era possível encontrar alguém que se adaptasse facilmente à maioria dos postos de trabalho.

Mas agora e numa ocasião em que uma geração com ideais bem diferentes começa a procurar emprego e em que os cargos exigem maior criatividade, flexibilidade, intuição reprodutiva e potencial para futuro desenvolvimento tudo se modificou e as exigências são outras.

A empresa já não pode ser encarada como um sistema fechado que de quando em vez pode encontrar soluções para os seus problemas num ambiente que não reconhece a não ser como hostil. Assim sendo, erguer muros à volta da organização não a defende do tal ambiente

¹ Idem, p. 28.

hostil; pelo contrário: impede-a de olhar para fora de si mesma, de deixar aquela posição incômoda de mirar o umbigo, de sofrer a influência positiva dos ares de modernidade que soprem do exterior.

Por outras palavras: as organizações em vez de olharem desconfiadas e de soslaio para as ambiguidades ambientais devem analisá-las criteriosamente e descobrirem aí oportunidades de crescimento através de um processo criterioso de adaptação e assimilação.

Não admira, assim, que ultimamente toda a problemática inerente aos Recursos Humanos, e consequentemente ao recrutamento, tenha ganho uma nova ênfase e assumido um papel de maior relevância. Começaram a aperceber-se - mas muitos lentamente, diga-se - que nas organizações da nova sociedade (a sociedade da informação) o recurso estratégico já não mais será o capital mas, isso sim, o elemento humano. E é nesse recurso estratégico que devem ser colocadas todas as atenções se as organizações pretenderem impôr-se num ambiente em evolução contínua.

Doravante o recrutamento largará a sua tradicionalidade para encontrar as respostas adequadas que justificam a sua existência. Assim a teoria **minimalista** que defendia a escolha do indivíduo menos inapto por um processo de eliminação de todos os outros candidatos, cede lugar ao princípio da **otimização** e acredita na teoria **maximalista**: procura a pessoa mais apta para a ocupação de um determinado posto ou cargo. E entende-se: quando se vê o elemento humano como o recurso estratégico toda a importância recai sobre ele; aí se ganharão as batalhas da concorrência, se afirmará a identidade organizacional e a sua capacidade de resposta às solicitações ambientais.

Escolher um colaborador é uma decisão de suma importância e que pode assumir formas de dramaticidade: bem ou mal ele poderá passar anos bastantes da sua vida nessa organização; e esses anos podem representar cerca de dois terços da sua vida útil.

Mas não tenhamos ilusões: "o método perfeito e seguro não existe. Estamos no domínio do humano, e o homem, ser dotado de liberdade, escapará sempre, como indivíduo que é, ao domínio da previsão matemática"¹.

Seja como for torna-se de vital importância abandonar um processo selectivo apoiado em casuismos e, pior ainda, em critérios de favor, nepotismo ou clientelismo partidário. Por estas e outras razões é que tantas organizações, públicas e privadas, têm vindo a definhar gradativamente e a sentirem-se entrincheiradas numa teia, que elas próprias ajudaram a construir.

É que esse tipo de admissão por apadrinhamento como que envenenava todo o processo de administração de pessoal: não havendo, de facto, um efectivo processo de selecção de pessoal, mostra-se como desnecessária e até inútil a existência de planos de classificação de cargos, formação profissional, classificação de serviço e outros.

"A escolha dos novos empregados, tornando-se por base a competência de cada um, não foi organizado senão progressivamente, sob a pressão de duas razões substanciais: necessidade prática e movimento de ideias"².

1.2. SELECÇÃO: CONCEITO

Já ficou esboçado anteriormente um conjunto de ideias genéricas sobre alguns pontos arquetípicos referentes à selecção. Urge, no entanto, esquadriñar melhor essas ideias para as melhor entender e equacionar.

Esse esquadriñar determinados conceitos é tanto mais importante quanto aceitamos que nos "processos de selecção e de engenharia industrial se apoiam certas hipóteses àcerca dos

¹ DIVERREZ, Jean. POLITICA E TECNICAS DE DIRECÇÃO DO PESSOAL. Lisboa, Editora Pórtico, s/d, p. 72.

² SALDANHA, Genuíno da Silva. MANUAL DE PESSOAL. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1975, p. 77.

indivíduos, que são comunicadas aos novos empregados através de práticas de recrutamento, selecção e escolha de tarefa"¹.

Não colocamos em questão, porém, que as organizações tenham o direito de escolher e seleccionar os membros que hão-de participar nela.

O que pretendemos reafirmar é que a selecção visa uma relação muito específica consubstanciada no binómio empregador-empregado e que, assim sendo, há vantagens mútuas em que a selecção seja tecnicamente correcta e cuidadosa.

Segundo Lauro Barreto Fontes o "processo selectivo é o meio de que se utiliza a empresa para a escolha das pessoas mais capazes e adequadas para o desempenho de cargos ou execução de trabalho para o que se exige qualificação profissional definida, além dos requisitos de personalidade, de saúde e de condições físicas específicas"².

Na mesma linha de pensamento se movimenta Serson ao afirmar que a selecção se constitui de "procedimentos que visam apurar, dentre os candidatos apurados, quais os que têm qualidades adequadas e em que grau as apresentam"³.

Estes e outros autores - a grande maioria, convinhámos - acentuam o princípio da adequação do candidato ao cargo ou lugar a ocupar.

Sem negarmos tal necessidade parece-nos que esse princípio parte de um pressuposto que se era correcto há alguns anos já não o será mais: um cargo ou posto de trabalho mantinha-se mais ou menos inalterado ao longo dos anos. Figurativamente diríamos que se procurava o "testo para a panela". E esse testo e essa panela manter-se-iam aparelhados ao longo dos tempos.

¹ SHEIN, Edgar H. A PSICOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1968, p. 74.

² FONTES, Lauro Barreto. MANUAL DE TREINAMENTO NA EMPRESA MODERNA. São Paulo, Atlas, 1980, p. 107/108.

³ SERSON, José. CURSO BASICO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, LTR, 1975, p. 235.

Barreto Fontes insiste mesmo em afirmar que a selecção não trata de escolher indivíduos com capacidades e conhecimentos superiores àqueles que são, aqui e agora, necessários. "Erradamente supõe-se que empregados com formação e aptidão muito superiores às exigidas pelo respectivo cargo possam ser mais produtivos. A prática, de facto, tem demonstrado o contrário. A redução da produção pode ser provocada por vários factores, entre os quais poderemos citar o desajustamento funcional, o sentimento de desvalorização pessoal e a frustração pelas ambições não-satisfeitas"¹.

E se é verdade que estas afirmações são verdadeiras em si mesmas - os excessos nunca favorecem seja quem for - podem induzir leitores menos cautos a conclusões apressadas.

Mas expliquemo-nos. Consideramos tão pernicioso para a organização e para o candidato o supervalorizar-se capacidades e aptidões como o procurar-se o ajustamento total. Ou seja: há que haver um meio termo que favoreça uma possível elevação das exigências do cargo que a todo o momento podem ocorrer por influência ambiental e tecnológica.

Esquemáticamente poderíamos apresentar o conceito de selecção ideal, como era visto tradicionalmente, da seguinte forma:

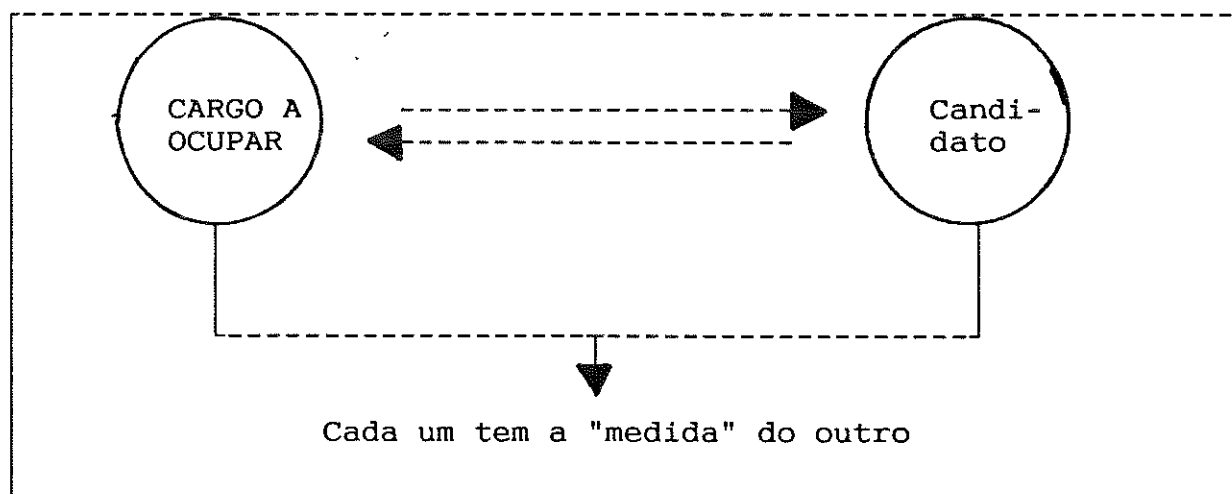


Fig.: O conceito tradicional de selecção.

¹ FONTES, Lauro Barreto. In op. cit., p. 31.

Julgamos, no entanto, que no novo ambiente em que as organizações se movimentam o pressuposto atrás apontado representará um insucesso a médio ou a longo prazo.

Deste modo estamos mais de acordo com Tuteleers quando afirma ser necessário usar cada vez mais uma selecção dinâmica de pessoal que "implica no recrutamento de candidatos capazes de se adaptar, isto é, de receber informação e de evoluir e (isto refere-se mais especialmente aos quadros) de pessoas aptas a autogerir-se e a autocontrolar-se"¹.

Por outras palavras: há que atentar fundamentalmente nas chamadas qualidades de maturidade, a saber:

- . julgamento sadio;
- . espírito de iniciativa;
- . gosto do risco;
- . adaptabilidade social;
- . flexibilidade;
- . relacionamento inter-pessoal;
- . necessidade de desenvolvimento individual;
- . auto-estima.

Assim sendo poderíamos dizer que embora seja necessário seleccionar tendo em vista as exigências actuais do cargo é conveniente e ajuizado pressupôr que essas mesmas exigências irão crescendo ao longo do tempo e, como tal, é imprescindível que o indivíduo mostre capacidades e potencialidades para acompanhar esse crescimento. A tal acontecer ganhará a organização e ganhará o indivíduo que se sentirá motivado pelo maior grau de aproveitamento que a empresa faz de si próprio.

Isto não significa, porém, que estejamos a dar razão àqueles que, sem escrúpulos, vão encontrando soluções imediatas num mercado de mão-de-obra mais ou menos abundante, qualificada e barata.

Poderíamos, então, apresentar graficamente o nosso

¹ TUTELEERS, Albert. In op. cit., p. 28.

posicionamento da maneira que a seguir se indica:

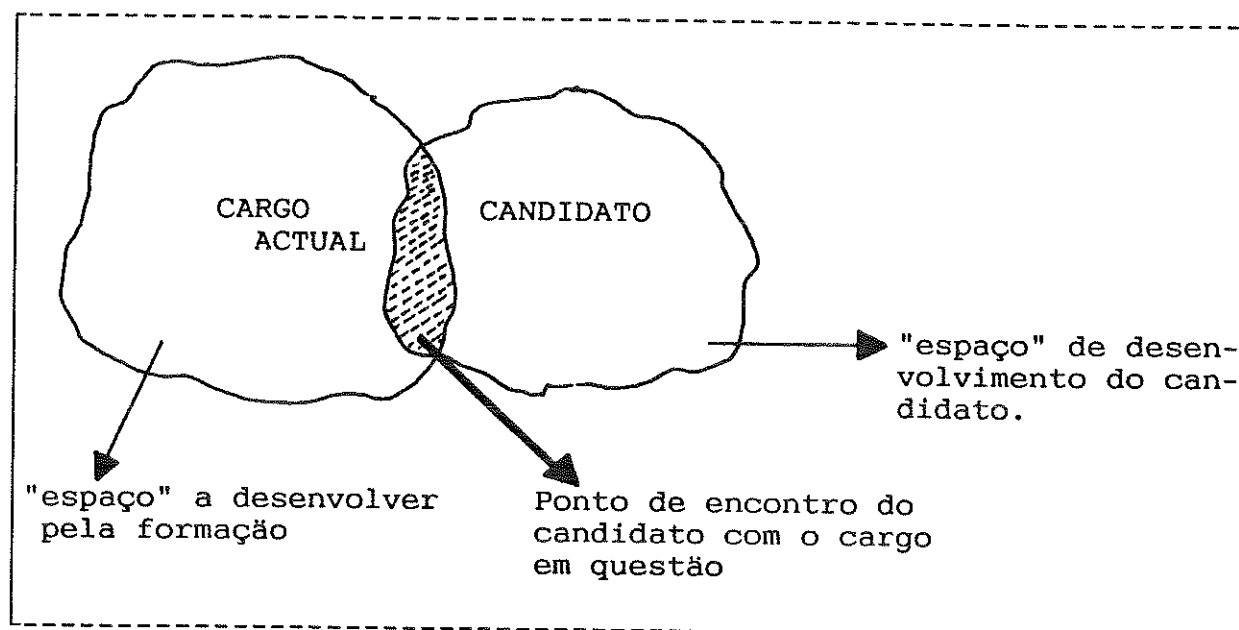


Fig.: O novo conceito de selecção.

1.3. QUE SELECÇÃO?

A esta pergunta podem ser dadas respostas diferentes e que, como já vimos, podem comprometer seriamente o desenvolvimento futuro de cada organização.

Genericamente poderíamos dizer que atendendo aos métodos utilizados e às técnicas colocadas em campo, o processo selectivo pode subdividir-se em dois grupos fundamentais:

- . empírico ou assistemático
- . científico ou sistemático

A primeira, a selecção empírica ou assistemática sempre existiu ao longo dos séculos e caracteriza-se pela inexistência de critérios tecnicamente fundamentados e cientificamente aceites. Tudo depende dos juízos mais ou menos apriorísticos dos dirigentes da empresa que sempre decidem de acordo com determinadas circunstâncias, circunstâncias essas que variam de pessoa para

pessoa. As vezes, e quando o mercado o permite, avança-se para a selecção por experiência no trabalho.

Mais grave, a nosso ver, é aquele processo de selecção que se baseia numa "conversa com o candidato" que depois serve, abusivamente, para traçar um perfil psicológico e funcional do candidato. É um brincar às psicologias que além de atentar contra princípios mínimos de dignidade profissional e deontológica, assume aquela faceta caricata do sapateiro ir bastante além do chinelo. E, quando assim é, todos perdem com tal processo. E mais: se o candidato é satisfatoriamente experiente e subtil facilmente ludibria o "entrevistador".

E isto, claro está, não significa que coloquemos qualquer oposição à entrevista de selecção: pelo contrário, considerámo-la um dos instrumentos mais valiosos no âmbito do assunto que estamos a abordar. Insurgimo-nos, isso sim, quanto ao "faz de conta" mesquinho e oportunista.

Conforme anteriormente expressamos somos de opinião que não existe um critério geral, indiscutível e seguro de selecção de pessoal. "Pode quando muito dizer-se que uma técnica tem maior valor relativo que outras. É igualmente necessário, no início, fazer a distinção entre as técnicas de selecção e a capacidade dos homens que se servem delas"¹.

Deste modo não nos custa admitir, pelo menos a nível de princípio, que certos métodos pseudo-científicos possam dar resultados satisfatórios quando empregues por esta ou por aquela pessoa. Estamo-nos a lembrar, por exemplo, do responsável por um determinado estabelecimento escolar que escolhia os seus funcionários e colaboradores pela "cara" do candidato. E se é verdade que muitas vezes obtinha razoável sucesso, também não é menos verdade que cometeu "gafes" monstruosas de que muito se veio a arrepender.

Esta arte de "sentir" o candidato embora possa surtir resultados satisfatórios quando usados por pessoas

¹ DIVERREZ, Jean. In op. cit., p. 75.

	PROVA OBJECTIVA	PROVA TRADICIONAL
A. QUANTO A ORGANIZAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respostas determinadas e curtas. 2. Examina todo o campo da matéria. 3. cuidadosamente planejada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respostas indeterminadas, livres e extensas. 2. Examina sector restrito da matéria. 3. Improvisada.
B. QUANTO A APLICAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condições determinadas e constantes de aplicação. 2. Simples e rápida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condições indeterminadas de aplicação. 2. Trabalhosa e demorada.
C. QUANTO A AVALIAÇÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Automática (através de chave de avaliação) e rápida. 2. Critério predeterminado e objectivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exige conhecimento especial do avaliador e é demorada. 2. Critério subjectivo e variável.

Fig.: Três aspectos que diferenciam as provas subjectivas e objectivas.

Fonte: Idalberto Chiavenato. Recursos Humanos, Ed. Compactas, São Paulo, Atlas, 1983, p. 152.

1.4.4. OS TESTES PSICOMÉTRICOS

São muitas as questões que se levantam acerca da razoabilidade do uso de testes **psicométricos**, ou **psicotécnicos**, com o intuito de quantificar o ser humano, examinando-o sob determinadas circunstâncias para, a partir daí, se generalizar o comportamento desse mesmo indivíduo numa situação real de trabalho.

"O problema mais sério em relação à selecção através de testes é que há uma tendência para ver o indivíduo como uma

entidade estática, capaz de ser medida, classificada e adaptada à estrutura da organização"¹.

Atendendo, porém, a que o problema será aqui tão somente aflorado, limitar-nos-emos a levantar algumas questões e a esclarecer este ou aquele ponto. Assim

1.4.4.1. PRINCIPAIS CRITICAS ACERCA DO USO DOS TESTES

Nos últimos anos os testes, e depois de uma fase de grande popularidade e emprego, caíram um pedaço em descrédito. Estamos convictos, no entanto, que muita dessa descrença se ficou a dever ao uso abusivo dos mesmos ou de artigos publicados em revistas populares e nem sempre de valor minimamente científico. Por outras palavras: banalizaram-se sem o mínimo de escrúpulos, brincou-se aos testes, e às "personalidades" de uma maneira condenável e acarretou toda uma desconfiança que agora se torna difícil encobrir.

"A suspeita e o temor dos testes resultaram do seu frequente mau uso e abuso por parte das empresas e também da sua inerente complexidade. Para outros são a resposta mágica ao problema da selecção"².

É importante notar, também, que muitos daqueles que procuram emprego, especialmente a partir de determinados níveis culturais e académicos, escusam-se a submeterem-se aos testes - ao fim e ao cabo atribui-se-lhes uma espécie de magia negra.

E compreensivelmente. Além do mais se indevidamente manipulados podem levar a conclusões apressadas, erróneas e, consequentemente, frustrantes. É que pretendendo os testes medir aspectos e áreas altamente pessoais e complexas de conduta humana

¹ SHEIN, Edgar H. A PSICOLOGIA NA ORGANIZAÇÃO. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1968, p. 68.

² McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 327.

causam, não raras vezes, inibições que distorcem a verdade daqueles que se submetem aos testes.

Que garantias são dadas? Até que ponto a vida privada de um indivíduo não será invadida e desrespeitada? Terá o solicitante de emprego que acreditar na honestidade e deontologia do seleccionador ou testador?

Nestes, como noutros aspectos, as empresas ainda funcionam mais ou menos individualizadamente. "Não existem normas reconhecidas universalmente ou linhas de actuação àcerca de que aspectos da personalidade deveria ou poderia investigar uma empresa ou do modo como se usa a informação colhida num teste. Estamos obrigados a confiar no juízo dos investigadores e no sentido ético dos psicólogos profissionais para decidir até onde chega uma investigação necessária e começa uma invasão sem garantia de assuntos pessoais"¹.

Tem atingido o máximo de intensidade a discussão àcerca do uso do detentor de mentiras - o polígrafo - como forma de prova. Será legítimo o seu uso tendo-se em conta que existem empregos que são de alta confiança, tais como aqueles que têm acesso a tecnologias de ponta, segredos industriais, patentes, fórmulas, etc.?

Há que referir, também, que os testes estão validados para pessoas da classe média. E os outros? Não representará isto, e à partida, uma discriminação? O direito à **diferença** não será aqui colocado em questão?

Pessoalmente estamos certos que cada pessoa reage de uma maneira muito específica e pessoal numa situação de prova. E se tal é indiscutível talvez seja um pouco abusivo confiar tão abertamente nos resultados quantificados dos testes.

Se isto já não bastasse, não podemos ignorar que algumas empresas - e porque não dizer o mesmo dos seleccionadores? - para

¹ Idem, p. 329.

impressionar, mostram um certo modernismo saloio ou coisas do género e aplicam determinados testes que, mais ou menos obscuramente, conseguem desta ou daquela organização. O que acabamos de dizer talvez seja mais frequente nas pequenas e médias empresas que se deixam arrastar por um imitacionismo bacoco e inconsequente: assim fazendo estão a fazer perigar a imagem da empresa, a perder tempo e dinheiro e eventualmente, a "apostar no cavalo errado".

Não se julgue, porém, que não há aspectos positivos na aplicação dos testes. Eles existem e podem ser usados a contento desde que inseridos numa estratégia de selecção bem determinada e usados por mãos experimentadas e com a clareza que essas situações impõem.

Concluindo, poderíamos apresentar as seguintes limitações fundamentais dos testes¹:

- . não substituem, por si sós, outros métodos de selecção mas podem representar um bom elemento adicional ao processo de selecção;
- . embora validados, alguns testes têm uma margem de erro relativamente alta;
- . os testes que pretendem medir ou definir traços de personalidades são os mais deficientes, os menos definidos e os que exigem mais cautelas;
- . os testes são ferramentas delicadas que exigem daqueles que as usam o saber e a experiência adequadas;
- . pretendem "compartimentar" a complexidade humana.

1.5. DINAMICA DO PROCESSO SELECTIVO

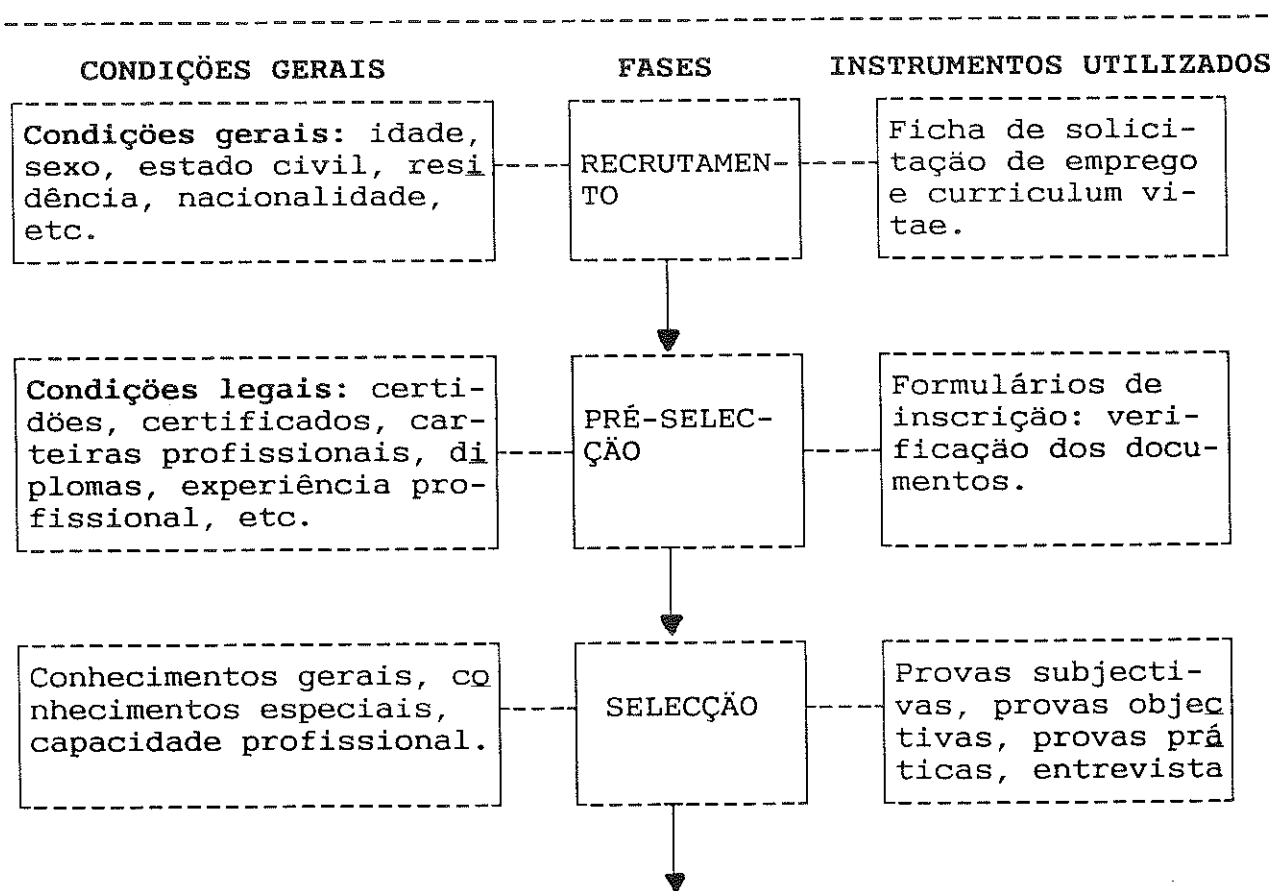
Considerando a selecção como um subsistema de um sistema mais

¹ McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 333.

amplo - a política de recursos humanos - só há uma maneira correcta de a considerar: como algo que interage com esse sistema mais amplo e que se vai adaptando, dinamicamente, às necessidades e circunstâncias.

Embora se possa subdividir em algumas fases principais - por necessidades académicas e analíticas - deve sempre ser marcada por essa característica integradora e totalizadora.

Lauro Barreto Fontes apresenta-nos o seguinte diagrama do processo selectivo¹:



¹ FONTES, Lauro Barreto. In op. cit., p. 113.

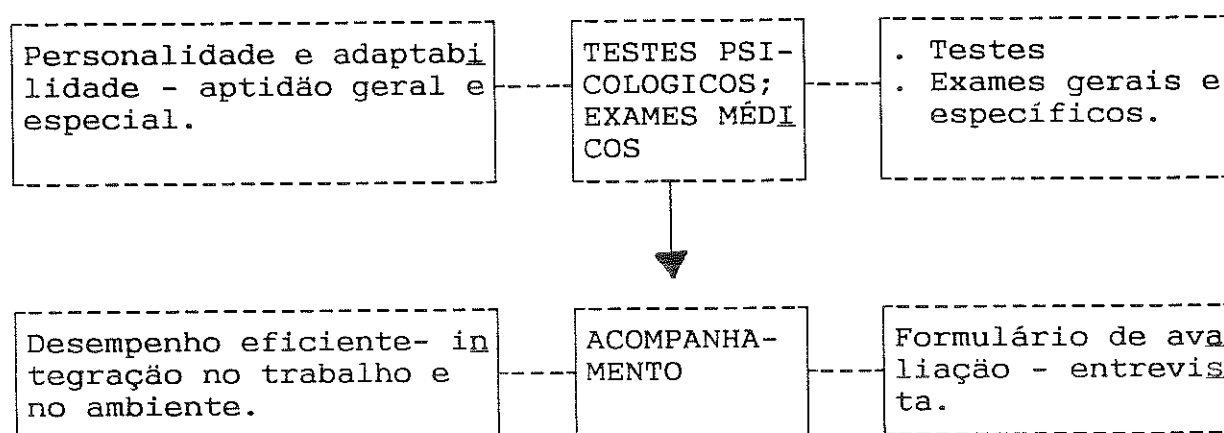


Fig.: Dinâmica do processo selectivo.

Sucintamente, Barreto Fontes apresenta-nos as seguintes fases do processo selectivo:

- . recrutamento
- . pré-selecção
- . selecção
- . testes psicológicos e exames médicos
- . acompanhamento.

Shein, mesmo sem ser tão instrumentalista, apresenta-nos aquelas que a seu ver são as principais fases de um processo selectivo¹:

- . **determinar os critérios:** o responsável pela selecção deverá atempadamente conhecer em pormenor as tarefas inerentes aos postos a serem ocupados; depois, deverão necessariamente ser avaliados;
- . **escolha das variáveis de previsão:** o candidato deverá ser observado basicamente quanto àquelas variáveis que se pressupõe serem bons índices de precisão para o desempenho do cargo ou posto de

¹ SHEIN, Edgar H. In op. cit., p. 65.

trabalho em questão;

- . obter número suficiente de candidatos de modo a assegurar uma heterogeneidade razoável;

- . classificar os candidatos em relação ao desempenho efectivo da tarefa.

1.5.1. UMA PALAVRA SOBRE O ACOLHIMENTO

Diz-nos a experiência que no primeiro ou segundo dia de trabalho do novo elemento se pode ganhar ou perder um bom trabalhador.

São inúmeros os relatos de experiências extremamente negativas daqueles candidatos que uma vez admitidos não foram adequadamente integrados e acompanhados no seu local de trabalho.

Assim sendo, sentindo-se só e desamparado num mundo que se lhe apresenta como hostil cai naquela angústia do náufrago, em pleno mar, numa noite escura como breu: esbraceja, esbraceja mas não sabe para onde vai e se valerá a pena continuar com tão grande esforço.

Consideramos que nesse primeiro esforço de ajustamento ao posto de trabalho e a um novo ambiente social - trata-se de um processo de assimilação-adaptação extraordinariamente vivo e marcante - não deve, nunca, ser deixado ao acaso.

Para tanto podem e devem ser concretizadas algumas acções. Estas variam de empresa para empresa mas, basicamente, pretende-se que o novo empregado "sinta que é bem vindo, que se acomode com os factos e procedimentos básicos que o ajudarão a conseguir um bom começo no seu novo posto, que entre em contacto com quem deverá trabalhar e que tenha a oportunidade de fazer perguntas"¹.

Uma prática seguida por aquelas organizações mais apostadas no futuro e crentes nas capacidades do ser humano é proporcionar a cada novo trabalhador um manual de acolhimento (que pode ter

¹ McFARLAND, Dalton E. In op. cit., p. 350.

outras designações) onde se descreve a informação-chave para os empregados.

Aí, entre outras coisas, descreve-se a "história" da organização, os produtos ou serviços a que se dedica, a filosofia organizacional, os direitos e deveres do funcionário, estruturação das carreiras e tudo o mais que for considerado importante.

No entanto o papel crucial nesta fase é desempenhada pelo chefe imediato do novo empregado: ele terá que ter a capacidade de estar junto dele sem o intimidar, de lhe fazer perguntas sem o amesquinhar e, fundamentalmente, ter o tempo suficiente para ouvi-lo e responder a todas as suas perguntas.

1.6. SISTEMAS DE SELECÇÃO

Entre os vários sistemas de selecção apontaremos os seguintes¹:

- . **selecção de estágio único:** as decisões são tomadas com base nos resultados de uma única prova ou por uma nota composta que abrange os vários testes usados:

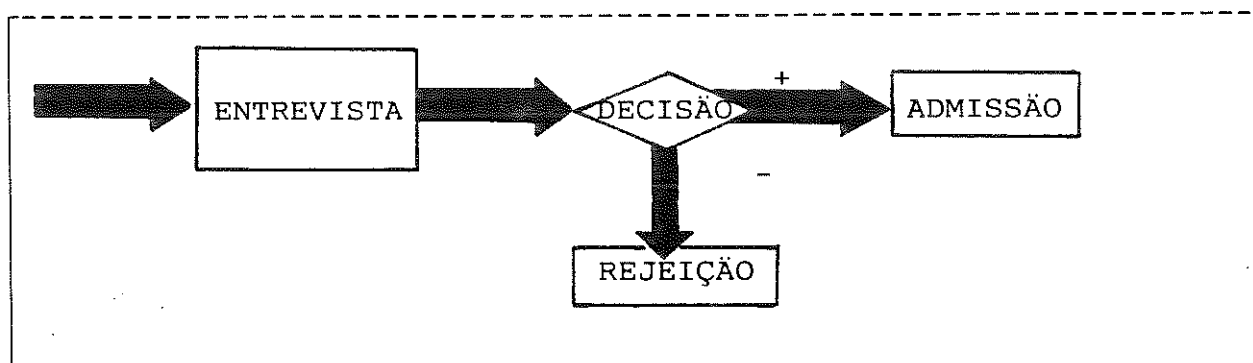


Fig.: A selecção num estágio único.

- . **selecção sequencial de dois estágios:** "Uma decisão de investigação mais demorada pode ser tomada, quando

¹ CHIAVENATO, Idalberto. In op. cit., p. 157 e segs.

as informações colhidas no primeiro estágio forem julgadas insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato"¹.

Conseguir-se-á, assim, uma maior certeza na decisão a tomar.

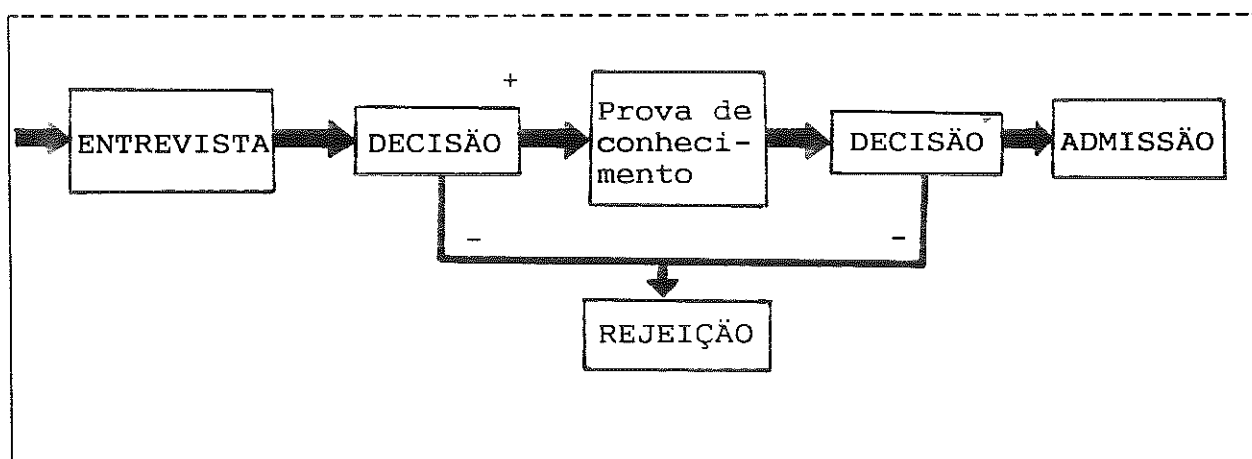


Fig.: Exemplo de um sistema de selecção em dois estágios.

. **selecção sequencial de três estágios:** baseia-se num processo sequencial de três decisões tomadas com base em três técnicas diferentes de selecção:

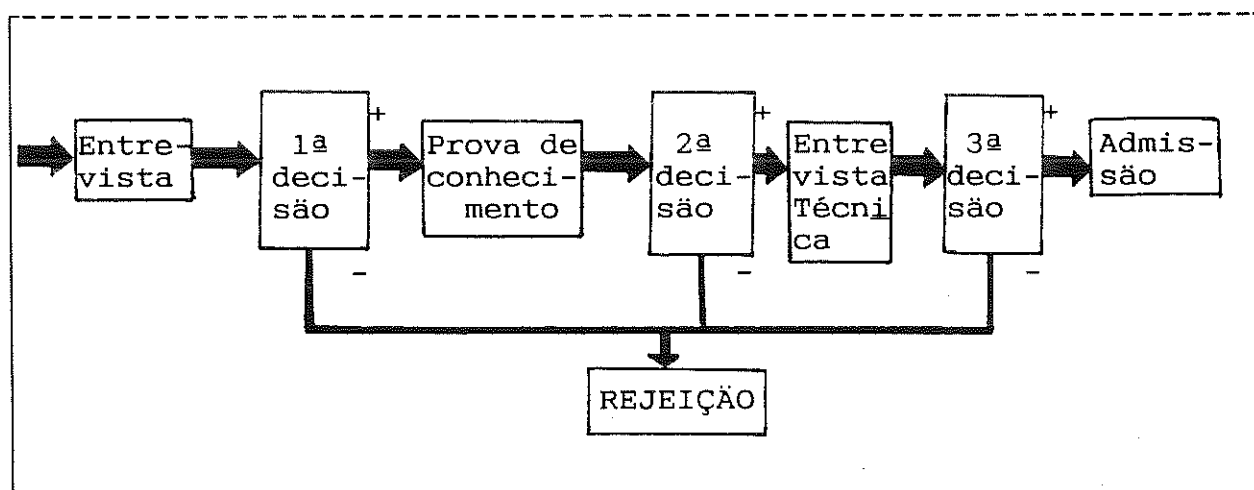


Fig.: Exemplo de um sistema de selecção de três estágios.

¹ Idem, p. 158.

CAPITULO IX

ADMINISTRAÇÃO DE VENCIMENTOS E SALARIOS

1. ADMINISTRAÇÃO DE VENCIMENTOS E SALARIOS

1.1. NOÇÕES GERAIS

Há certos conceitos ou palavras que nos projectam - directa ou indirectamente - para uma enorme gama de variantes culturais e o nosso pensamento começa, quer o queiramos quer não, a borbulhar num imenso delta de ilações, pressupostos, teorias, argumentos e, fundamentalmente, interrogações.

Pela corrosão do tempo, também, vemo-nos entrincheirados, não raras vezes, em emaranhados linguísticos e intelectuais que, sem serem necessariamente nocivos, aumentam, em progressão geométrica, a dificuldade de entendimento sobre este ou aquele assunto.

E se estas barreiras não bastassem, há ainda que constatar que a vida humana é alicerçada, em boa medida, em tradições mítico-religiosas, tradições essas que vão cimentando toda uma gama de "verdades" que não o sendo obrigatoriamente vão, em virtude disso mesmo, assumindo um papel de dogma indiscutível, de mensagem divina ou vontade celestial.

E quando tal acontece - e acontece frequentemente - necessário se torna apelar "divindades" dos seus pedestais, fazer o papel de anti-profeta e, eventualmente, ser considerado como profanador, herege e salteador de sonhos nunca dantes perdidos.

Falar-se sobre **vencimentos e salários** pode significar um pouco disso tudo: nunca sabemos, com o rigor considerado minimamente indispensável, se nos estamos a orientar por entre as margens movediças da subjectividade e do misticismo ou se, pelo contrário, estamos a caminhar por sólidos terrenos da análise científica, da comprovação documental ou da verdade histórica alicerçada numa interpretação factual e desapaixonada.

As teorias, escolas e autores têm-se mostrado pouco unânimes sobre este tema. E compreensivelmente, convenhamos. Ele encerra no seu bojo toda a verdade e contradições dos assuntos sempre em

ebulição pelo facto de terem subjacentes ideologias mais abrangentes e em contínua transformação.

E mais: não poderemos, nunca, separar o salário (ou vencimento) do trabalho. E, assim sendo, as coisas complicam-se. Se bem que é indiscutível que os homens esperam do seu trabalho outras vantagens para além das derivadas de um simples ganho material, e que numerosas necessidades fundamentais podem e devem aí encontrar satisfação, seria, por outro lado, perigoso chegar à conclusão que, para explicar a atitude dos homens para com o seu trabalho dissessemos que a remuneração é de menor importância que alguns factores psicológicos. Acreditou-se poder sustentar que o respeito pelas pessoas, a informação, a avaliação de desempenho, a arte de mandar, a participação nas decisões, etc., eram mais importantes, para criar um bom clima na empresa, que o dinheiro ganho. A insuficiência deste raciocínio radica no facto de que separa a remuneração dos outros aspectos da vida no trabalho. Todos estes factores psicológicos ou sociológicos são, não nos restam dúvidas, de uma extrema eficácia, mas estão inteiramente ligados aos salários.

E, pergunta-se, em que consiste o trabalho? Trata-se, pura e simplesmente, de uma negação do lazer? Será legítimo e correcto considerá-lo nessa perspectiva?

Há uma realidade que nos parece evidente: é no trabalho, pelo trabalho e com o trabalho que o homem se diferencia da sua primitiva condição de animal; o homem, se assim o quisermos entender, pode ser considerado o animal que produz. Por outras palavras: é pelo trabalho que o ser humano se liberta da tentativa dominadora da natureza. E nesta dialéctica de moldar a natureza, de colocá-la a seus pés, o ser humano, muitas vezes sem se aperceber, vai modificando seus hábitos, atitudes e comportamentos. Ou seja: moldando a natureza, molda-se a si próprio; recriando a natureza "reinventa-se" diariamente na sua ambiguidade e na sua complexidade.

Mas, e contraditoriamente, o trabalho aparece, muitas vezes, aos olhos daquele que o executa como algo de enfadonho, cansativo, penoso e como um mal necessário. Para garantir a sua condição de

homem, o indivíduo trabalha; os povos e as nações trabalham. No entanto, e ao mesmo tempo que trabalha para se garantir como indivíduo, o homem destrói-se; as nações e os povos alimentam-se dessa destruição. E assim progridem, crescem e garantem um determinado plano na senda mundial.

Classicamente considerava-se a terra, o trabalho e o capital como os factores básicos da produção. Conforme os tempos - e o tempo é uma realidade a que não se pode fugir - cada um desses factores tem assumindo um papel relevante.

Sem outras considerações, temos como certo que será o factor trabalho (ou os homens que o executam) aquele que, futuramente, desempenhará um papel decisivo. Por aí se definirão as empresas eficazes e aquelas que o não são, as nações com história ou aquelas que se envergonharão do seu passado; a "linhagem", estamos certos, será definida em termos de trabalho, da sua capacidade empreendedora e da importância que o mesmo tenha para o meio circundante.

O salário, por outro lado, aparece-nos como " o preço dos serviços do trabalho"¹. Assim sendo, aqueles podem ser valorizados atendendo a muitas condicionantes. E tal torna-se fácil de compreender. Possivelmente o treinador de falcões tinha, na Idade Média, um estatuto social bem diferente do que tem hoje; o oleiro, familiarizado com a sua pequena oficina, viu-se ultrapassado e esmagado pela máquina industrial; o oráculo divino, sempre admirado e temido, viu-se reduzido a uma imagem esquizofrénica do passado.

O salário sempre esteve, convenhamos, ligado a algo que se paga ou pagava em troca de determinado dispêndio de esforço físico e ou mental na produção de bens e serviços. Esse pagamento podia ser efectuado atendendo ao número de horas trabalhadas, ou à quantidade de peças ou ser retribuído *in natura*. No entanto, a significação exacta (e a sua determinação) sempre dependeu do

¹ HICKS, J. R. THE THEORY OF WAGES. London, Macmillan, 1932, p. 1.

contexto e do ponto de vista adotado.

Assim, e nos tempos que correm, poderemos agrupar os salários em dois subgrupos fundamentais¹:

Salário fixo:

- . quando ajustado entre o empregado e o empregador com uma base fixa não variável, a não ser quando são concedidos aumentos por contratos de trabalho ou situações do género;
- . assume três variantes básicas: salário-hora, salário-dia, salário-mês.

Salário misto:

- . composto de uma parte fixa em dinheiro e
- . uma parte concedida *in natura* (habitação, alimentação, vestuário, transporte, entre outros).

Porém, se olharmos para o passado, poderemos aí encontrar razões para entendermos o moderno sistema salarial. Diríamos que predominaram 3 sistemas bem definidos e diferenciados²:

- . **escravidão:** o trabalhador era uma das muitas propriedades do patrão e podia ser comprada e vendida;
- . **servidão:** própria do feudalismo, predominou na Europa durante a Idade Média e, embora com particularidades mais ou menos nítidas, sempre foi existindo durante os séculos nos locais mais diversos do globo. Em relação à escravatura assistia-se a uma pequena "vantagem": o servo não era pertença do patrão mas, atendendo ao direito consuetudinário, devia prestar serviços diversos ao seu senhor; estava ligado à propriedade deste último e não se podia afastar daí.
- . **artesão ou trabalhador independente:** já mais não

¹ SA, Júlio Alves de. CARGOS E SALARIOS. Rio de Janeiro. Confederação Nacional de Indústria, (CNI), 1978, p. 45.

² DOBB, Maurice. OS SALARIOS. São Paulo, Cultrix, 1977.

pertence a quem quer que seja, tem a sua oficina e instrumentos de trabalho e vende, no mercado existente, os seus produtos. O mesmo se diga do homem que trabalha na agricultura.

"Se compararmos esses três sistemas entre si com o moderno sistema salarial, tornar-se-á evidente que um dos aspectos mais importantes sob os quais eles diferem uns dos outros é o diferente grau de liberdade económica de que goza o trabalhador.(...) É o próprio patrão perante a lei, com liberdade para trabalhar ou deixar de trabalhar, como lhe aprouver, para trabalhar em troca de um salário ou para trabalhar como artesão independente, se assim o preferir"¹.

Deste modo, e sem colocarmos em questão a sua importância, não nos parece apropriado analisar toda a problemática envolvente aos salários a partir, tão somente, dos princípios da economia. Ao contrário do defendido por R. Casañe², que afirma prescindir de factores não-económicos para determinar a remuneração de um dado trabalho, opinamos ser mais cabível considerar o salário (ou vencimento) como um **output** condicionado por **inputs** de diversas naturezas, significados e abrangência. Para tanto basta atentar na faceta sociológica e psicológica de qualquer remuneração.

1.2. VANTAGENS DE UM PROGRAMA DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Podem ser apontadas vantagens que podem advir com a implantação de um bom programa de administração de salários. "A administração de salários visa a implantação e ou manutenção de estruturas salariais capazes de alcançar um equilíbrio ou

¹ Idem, p. 17.

² CASAÑE, R. "Principios de remuneración", in DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA. Madrid, 1960, nº 36, Dez., p. 92-95.

consistência internos (através da avaliação e classificação de cargos) simultaneamente com um equilíbrio ou consistência externos (através da pesquisa salarial) e que são conjugados através de uma política salarial que defina as decisões que a organização pretenda tomar a respeito da remuneração do seu pessoal"¹.

Facilmente se pode inferir, também, que toda a política salarial está, ou deveria estar, intimamente relacionada com aquela perfilhada àcerca de recrutamento e selecção: nunca se poderá ter os melhores colaboradores se os salários em uso não são atraentes para aqueles e, pior ainda, estiverem desajustados em relação ao meio ambiente. E se é verdade que esta situação pode ser sustentável numa época histórica de desemprego, ela será forçosamente ruínosa, a médio ou a longo prazo, numa época de desenvolvimento e expansão económica.

Bons salários, por outro lado, irão contribuir de maneira decisiva para uma menor rotação de pessoal: a saída de trabalhadores - desde que tecnicamente preparados e capazes - representa sempre uma perda para a organização, perda essa que obriga a analisá-la por diversos prismas. Desde o aspecto económico propriamente dito (um bom profissional é sempre um recurso valioso) até às fissuras que eventualmente poderá provocar na capacidade de resposta da organização.

Por outro lado, e muito importante, ao "diminuir as desigualdades entre os ganhos dos empregados, um bom programa de administração de salários levanta o moral de cada um e diminui a fricção dentro do grupo. Também fixa salários suficientemente elevados para que a organização possa recrutar empregados satisfatórios (mas não tão elevados que constituam um gasto desnecessário) para que o pessoal se sinta motivado a esforçar-se para conseguir promoções, para reduzir os problemas sindicais"².

¹ CHIAVENATO, Idalberto. RECURSOS HUMANOS. Ed. Compacta, São Paulo, Atlas, 1983, p. 245.

² STRAUSS, George e SAYLES, Leonard R. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION. Mexico, Herrero Hermanos, 1961, p. 663/4..

Deste modo será possível concretizar os objectivos básicos de um plano de administração de salários¹:

- . pagar com justiça e equidade a cada trabalhador, atendendo basicamente à importância e dificuldades inerentes a determinado cargo;
- . recompensar adequadamente o empregado pelo seu esforço e desempenho;
- . atrair e reter candidatos, conforme os requisitos e exigências analisadas nos cargos;
- . obter dos trabalhadores a aceitação dos processos de remuneração adoptados;
- . manter o equilíbrio entre os interesses financeiros da empresa e a sua política de salários;
- . evitar o "turnover" ou emigração exagerada.

1.3. ALGUMAS QUESTÕES NEM SEMPRE PACIFICAS

Uma ideia subjacente, e que não contestamos em si mesma, no ordenamento dos salários é que estes devem ser proporcionais e basearem-se na contribuição que cada trabalhador presta a determinada organização. Assim, as diferenças de vencimentos entre este e aquele trabalhador deveriam representar, o mais fielmente possível, as respectivas contribuições de cada um. E é nesta perspectiva que em determinada época histórica - que corresponde mais ou menos grosseiramente ao despontar do taylorismo - aparecem programas diversos tentando encontrar uma linha de justiça, equidade e razoabilidade que relacionassem os rendimentos com a produtividade. Estávamos, então, perante os denominados **salários incentivos**. "Eles variam desde as simples taxas por peça até aos arranjos complicados que ajustam a taxa por peça segundo o nível de produção ou tempo poupado, quer pelos indivíduos quer pelos grupos. Alguns deles descrevem-se como **planos de prémios**,

¹ SA, Júlio Alves de. In op. cit., p. 11.

porque proporcionam taxas de prémios mais altas para níveis mais altos de produtividade. Outros chamam-se **planos de bonificação**, porque a natureza da recompensa é a de pagamentos suplementares especiais"¹.

Todas estas ideias, porém, e numa aparente contradição, começaram a sofrer uma forte contestação. E compreensivelmente.

Mas vejamos.

Com esses programas pretendia-se motivar o homem-trabalhador a **diferenciar-se** dos outros; ele não ganharia o mesmo que a multidão das pessoas que todos os dias entravam e saíam, anonimamente, pelos portões das fábricas ou pelas portas dos escritórios; seria, porque não afirmá-lo, uma resposta da sociedade e do pensamento industrial às necessidades vitais do indivíduo: lutava-se contra a alienação e, simultaneamente, contra a baixa de produtividade. Ao homem da mentalidade de artesão - que tinha uma perspectiva muito específica da sua actividade - propunha-se uma nova filosofia, uma nova maneira de pensar e de actuar na situação de trabalho. Acreditava-se, também, implícita ou explicitamente, que levaria a um sentido de emulação e de esforço que a todos interessaria: o empregado ganhava mais e detentor dos meios de produção e do capital auferia superior mais-valia. Conseguia-se, finalmente, o acasalamento de dois interesses durante muito tempo considerados incompatíveis: os do trabalhador e aqueles do patronato.

No entanto, o próprio sistema industrial na sua lógica implacável de massificação e uniformização gerava, ao mesmo tempo, uma placenta que iria condicionar e alimentar (ou melhor: sub-alimentar) todas essas pretensões. Com efeito, não o esqueçamos, ao introduzir a produção em massa e a primazia da máquina sobre o indivíduo, o pensamento industrial impunha que a produção moderna fosse, essencialmente, compassada pela máquina.

Assim sendo, perguntava-se, como ultrapassar esta

¹ JODER, Dale. ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E RELAÇÕES INDUSTRIAIS. São Paulo, Mestre Jou Editora, Tomo II, 1969, p. 556.

contradição?

Não era fácil nem de possível solução. Aquilo que é naturalmente antagónico não pode ser pacífica e razoavelmente ultrapassado. Socialmente, também, esta contradição assumia, não raras vezes, feições gravosas e prejudiciais. "Embora o status individual possa melhorar-se, às vezes, por uma produção geralmente alta, a mesma superioridade pode criar ressentimento entre os colegas de trabalho. Os empregados sob incentivo podem considerar os aumentos de ganho como compensadores da perda de camaradagem e consideração dos colegas"¹.

E mesmo quando o afã da Escola das Relações Humanas ou do precipitado imitacionismo da experiência japonesa fizeram incidir esses incentivos e prémios já não sob a óptica individual mas grupal, os resultados, na maior parte dos casos, não passaram de uma melhoria inicial da produtividade.

De tentativa em tentativa outros teorizadores e administradores passaram para a motivação dos trabalhadores e duma possibilidade de aumento dos seus ganhos através da propriedade de acções e da participação nos lucros. Cada vez mais, pensava-se, se conseguiria que o trabalhador visse a empresa como "a minha empresa". A partir daí tudo se tornaria mais simples e seguro: todos estariam irmanados num esforço e interesse comuns: defender, garantir e fazer crescer aquilo a que cada um - e a todos, simultaneamente, se pertencia.

Os próprios sindicatos aderiram a esta filosofia - a que muitos gestores vêem potencialidades ainda não exploradas - e grande parte das experiências têm sido bastante conseguidas.

Seja qual for o sistema ou programa implantado ou a implantar em qualquer organização, seja ela pública ou privada, deve basear-se e desenvolver-se com "respeito a um sistema tecnicamente elaborado que permita, com a maior simplicidade possível, conseguir uma remuneração com base objectiva e que evite as

¹ Idem. p. 61.

aborrecidas (que causam nojo) diferenças injustificadas e os estados de insatisfação dos empregados"¹.

Para tanto, permitimo-nos apresentar algumas premissas que devem presidir a um plano de remunerações²:

- . deve pressupôr-se que o trabalho desenvolvido em cada cargo é o normal que pode fazer uma pessoa normal, em condições normais e em jornada normal;

- . há que afectar o empregado ao posto mais alto para que o mesmo esteja capacitado e aproveitar ao máximo possível as suas potencialidades evitando situações de insatisfação;

- . na Administração Europeia é critério habitual premiar a antiguidade no cargo, com aumentos periódicos, que podem assumir a forma de um quantitativo fixo ou uma percentagem previamente determinada;

- . não deverão ser consideradas correctas as promoções de grau ou posto por simples antiguidade: pelo contrário, essas promoções devem-se basear nas qualidades e capacidades pessoais, conjugadas com um processo de selecção correcto e tecnicamente apropriado.

1.3.1. O SALARIO EQUITATIVO

O conceito de equidade está extremamente ligado ao campo do direito e à prática jurídica. No entanto, convenhamos, a sua

¹ ARRIBAS, Julian Gimenez. "Retribucion: tecnica e ideas basicas", in DOCUMENTACION ADMINISTRATIVA, Madrid, 1960, nº 35. Nov., p. 7.

² Idem, p. 8.

significação nem sempre é pacífica mas, geralmente, significa uma determinada atitude que premeia e rege as relações entre as pessoas.

De uma maneira mais simples e directa, poderíamos dizer que o conceito de **equidade** dá aos salários um carácter relativo e relacional¹:

- . em relação ao trabalho executado: o salário deve ser **justo**;
- . em relação às outras remunerações: o salário deve ser **normal**.

E determinado salário pode ser considerado, objectivamente, justo quando o trabalhador pode estabelecer uma correspondência, pelo menos satisfatória, entre aquilo que lhe é exigido e o quantitativo efectivamente recebido.

E deve ser considerado como normal quando esse mesmo trabalhador pode estabelecer uma relação do mesmo género entre aquilo que ele recebe e o que é atribuído aos outros trabalhadores. Diríamos que aqui se aplicaria a tão propagada fórmula de "a trabalho igual, salário igual".

Claro está que no conceito de **equidade** há toda uma carga subjectiva que não pode nem deve ser ignorada. A partir daí fácil se torna entender que possam aparecer distorções diversas motivadas por visões pessoalísticas e não necessariamente comprováveis: o ser humano, na sua imensa complexidade, busca razões e argumentos, nem sempre aceitáveis para a maioria das pessoas, e que reflectem profundas contradições pessoais e interpessoais²:

- . atitudes para consigo mesmo: ao comparar-se aos outros está a usar a escala de medida definida por si próprio;

¹ O.C.C.O.S. LA REMUNERACION Y SUS ELEMENTOS PSICOLOGICOS. Barcelona, Sagitario, 1967, p. 25.

² Idem, p. 27.

. atitudes para com os demais: a necessidade de justiça, por exemplo, está composta simultaneamente, de sentimentos altruístas e construtivos que fazem desejar uma distribuição equitativa para todos, e de sentimentos menos confessáveis de inveja, rivalidade, agressão ou medo.

Deste modo há todo o interesse em a organização esbater estes antagonismos e tal poderá ser conseguido através da criação de mecanismos abrangentes e explicativos do sistema de remuneração implantado ou a implantar. E esses mecanismos terão, para surtirem efeito, de se dirigirem à inteligência do trabalhador e prenhes de objectividade.

O segredismo - gerador e multiplicador de boatos e desinformações que só trazem perturbações indesejadas - deve ser substituído por uma apurada e apropriada informação que irá preencher aquela necessidade psicológica de todos os humanos de conhecerem e compreenderem aquilo que mais directamente os afecta. Se assim acontecer, e nunca esquecendo eventuais sentimentos de inveja e má-fé, o trabalhador saberá apreciar da equidade de determinado plano: pela experiência da sua vida, empiricamente, adquiriu um conhecimento de si mesmo suficientemente sólido e estável para assentar sobre bases relativamente objectivas as suas relações com os outros.

1.3.2. AS QUEIXAS SOBRE OS SALARIOS

No dia-a-dia apercebemo-nos que imensas pessoas se queixam dos seus salários. Poderá afirmar-se que sempre assim foi e que sempre assim será.

De qualquer das maneiras, pensamos, esse facto facilmente comprovável não nos deve impedir de questionar o problema, dissecá-lo sob diversas perspectivas e tentar chegar a algumas conclusões que sem serem revolucionárias poderão ser minimamente esclarecedoras. É que o salário ou remuneração que determinado

trabalhador aufere tem para si tantas significações que uma análise simplista dessas queixas levará irremediavelmente a conclusões despropositadas e com efeitos contraditórios.

Entre outros motivos, o trabalhador pode queixar-se porque:

- . vê o seu nível de vida como insuficiente, e isto sem ter em conta que outras pessoas tenham ou não idênticas dificuldades para viver; aprecia, ao fim e ao cabo, o seu salário como **insuficiente**;
- . considera desajustado e insatisfatório o nível do seu salário: quer comparando-o com cargos idênticos executados na sua organização quer em outras organizações que lhe servem de referencial: a sua remuneração não é vista como **equitativa**;
- . considera insatisfatório o seu nível de actividade: o trabalhador vê-se como sub-aproveitado no que toca às suas capacidades e potencilidades o que, obviamente, faz com que tenha um vencimento inferior àquele que julga que deveria ter; por outras palavras, porque não tem sabido ser aproveitada a sua real valia, julga a sua remuneração como **não progressiva**.

Se atentarmos um pouco na terminologia usada, veremos que a mesma terá de ser esmiuçada para que se esclareça um pouco mais.

Assim, pergunta-se, em que consiste um **salário suficiente**? O que é que o classifica como tal? Haverá algum padrão, nacional ou internacionalmente reconhecido? Tratar-se-á de uma noção universal? Aquele que hoje é considerado um salário suficiente continuará a sê-lo amanhã?

Basicamente, poderemos dizer que há duas maneiras distintas de considerar um salário como suficiente do ponto de vista objectivo:

- 1º- quando consegue garantir e assegurar a **subsistência** de um indivíduo, para mantê-lo vivo; esta ideia de vencimento suficiente encontra-se naquele limiar de um mínimo vital: a partir daí o indivíduo

será um **necessitado**, um indivíduo incapaz de sobreviver e de projectar-se para outras necessidades que não as económicas.

2º- quando consegue garantir e assegurar a **realização** do indivíduo, para desenvolver a sua vida; o homem é aqui visto como um indivíduo total a quem já não basta uma sobrevivência miserabilista: há necessidades diversas que têm de ser satisfeitas. Em comparação com o conceito anterior, poderíamos dizer que é muito mais rico em motivações psicológicas.

Assim visto, um salário suficiente e a sua consequente relação com a subsistência pode ser contraposto com normas e necessidades morais, económicas, médicas e outras.

No entanto, o conceito de realização tem muito a ver com factores subjectivos, com metas e parâmetros pessoais. A partir daí nem sempre é fácil distinguir entre aquilo que é uma específica necessidade de subsistência e o que é sentido como "interesse" (realização).

1.4. FACTORES QUE CONDICIONAM A REMUNERAÇÃO

"A remuneração depende de uma série de causas que denominaremos factores, que nela devem influir. Esses factores, devem ser objectivos e, portanto, devem excluir-se: a antiguidade, o sexo, a família, a moralidade, o título, etc., sem prejuízo de que estas circunstâncias extraeconómicas sejam compensadas à **posteriori**. Tais circunstâncias podem ser condições necessárias para ocupar um posto de trabalho, mas não devem servir de base para estabelecer a remuneração"¹.

Por sua vez, poderíamos agrupar os factores racionais e

¹ CASAÑE, Roldan. In op. cit., p. 92.

objectivos em dois grandes grupos:

- . internos ou de empresa;
- . externos ou de mercado.

Entre factores internos ou de empresa poderemos apontar:

- . **factor tempo dedicado ao trabalho:** desde que constantes os outros factores, a remuneração deve ser proporcional ao tempo dedicado ao trabalho;
- . **condições necessárias:** sabidas e definidas através da avaliação e análise de cargos;
- . **rendimento:** desde que os outros factores sejam constantes a remuneração deve ser proporcional ao rendimento obtido no trabalho.

Entre os factores externos ou de mercado assumem feições de maior complexidade e de mais difícil medida que os internos. De qualquer das maneiras não se pode nem deve prescindir destes factores na formulação dos salários: fazê-lo seria imaginar essa empresa uma autêntica ilha isolada de tudo e de todos. E nessas circunstâncias, estamos certos, a sua capacidade de sobrevivência e desenvolvimento ver-se-á seriamente ameaçada: nem conseguirá atrair a si os melhores técnicos do mercado e, ainda, verá fugir-lhe aqueles mais capazes (ver fig.)

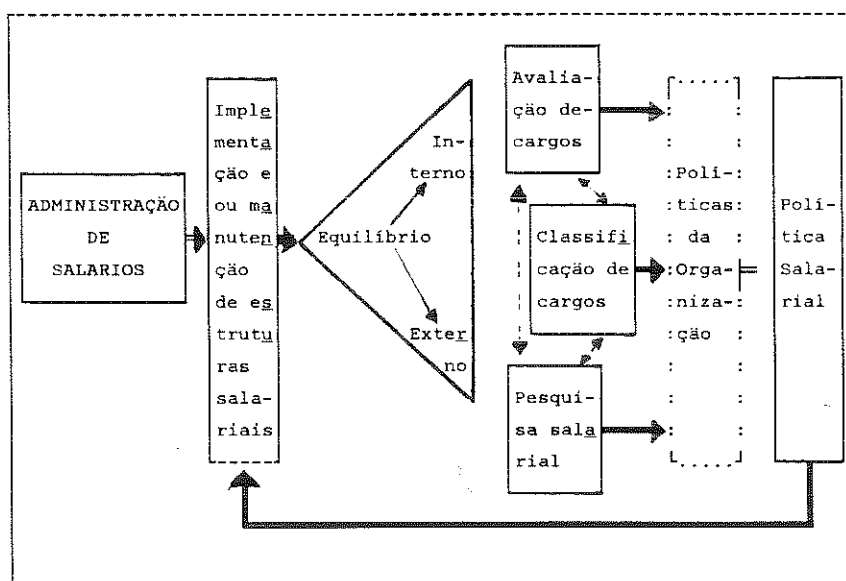


Fig.: O sistema de administração de salários.

Fonte: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos, São Paulo, Atlas, Ed. Compacta, 1983, p. 219.

Entre esses factores externos, poderemos apontar:

- . o nível geral dos salários
- . a relação de oferta e procura
- . a transformação da estrutura social.

E se é verdade que em relação aos dois primeiros factores não há muitos considerando a tecer já que se impõem pela sua evidência, parece-nos oportuno expressar duas ou três variáveis sobre o último dos factores enunciados.

Estamos, todos o sabemos, numa época histórica que se caracteriza, entre outras coisas, por um extraordinário desenvolvimento científico e tecnológico. As tecnologias de ponta (concretamente a informática) ditam implacavelmente as suas leis e as modificações na estrutura do tecido social são inevitáveis.

E o que acontece, então, em relação ao mundo do trabalho no que concerne ao salário?

Várias são essas influências. Mas uma há que atendendo à sua importância nos merece oportuno referenciar: determinadas profissões ganham uma importância anteriormente impensada ou

aparecem novas profissões, enquanto outras não resistem ao avanço tecnológico e perdem a sua importância relativa ou vêem-se mesmo condenadas ao desaparecimento.

1.5. OS VENCIMENTOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

A quem conhecer minimamente o sistema de vencimentos vigente na função pública portuguesa, fácil se lhe torna concluir que os mesmos não estão inseridos numa perspectiva racional e minimamente objectiva.

Aliás, pensamos, aquilo que para trás ficou dito não se aplica, em grande medida, à função pública. E porquê? Segundo Casañe há três tipos de obstáculos fundamentais para que tal aconteça¹:

- . **obstáculos pessoais:** os funcionários, tanto individual como corporativamente, tratam de defender ou alcançar situações de privilégio;

- . **obstáculos estruturais:** os diferentes departamentos, ministérios ou serviços constituem-se como que reinos de bardos (súcias) refractários à integração numa organização superior que diminuiria suas liberdades individuais;

- . **obstáculos legais:** a Administração não soube ou não quis introduzir no seu seio as motivações de custo, rendimento, produtividade, eficácia, etc.

Julgamos, porém, que concretamente na função pública portuguesa existem elementos que urge considerar para se entender a verdade profunda da "não verdade" dos vencimentos aí auferidos.

Não será que nos andámos todos a enganar uns aos outros? Não

¹ Idem, p. 95.

será que o sistema subverte verdades palpáveis para daí tirar os dividendos que mais convém? Não será que o Estado tem abusado incessantemente da especificidade do mercado de trabalho português para, de uma maneira simplista, ditar as normas que mais lhe convém?

Mais sucintamente, perguntaríamos: será que o sistema de vencimentos existente obedece a um plano, a um estudo prévio minimamente racional e objectivo? Se assim não é como é que se podem os decisores movimentar nessa babilónia de incongruências?

Já alguém afirmou que Napoleão e as suas invasões tiveram os seguintes efeitos para a nação portuguesa: levaram o ouro, deixaram a sífilis e a estrutura burocrática-militar. Talvez, a ver vamos, também no que diz respeito ao conceito de trabalho **versus** vencimento soframos, ainda hoje, dessa influência.

Mas atentemos em alguns conceitos e pressupostos existentes.

1.5.1. O CONCEITO DE VENCIMENTO NA FUNÇÃO PÚBLICA

O termo vencimento é usado normalmente como sinónimo de remuneração ou remunerações.

Em sentido estrito significa:

- . remuneração periódica e regular
- . correspondente a um determinado índice da tabela geral do funcionalismo público ou à atribuição de determinado cargo não incluído em qualquer índice
- . paga a título de retribuição do serviço prestado ou em resultado de uma outra situação legal remunerada (v.g. licença para férias).

É importante notar, no entanto, que o vencimento se divide em duas categorias fundamentais:

- . **vencimento de categoria:** corresponde a 5/6 do total do vencimento no sentido estrito.
- . **vencimento de exercício:** corresponde a 1/6 do total do vencimento no sentido estrito.

Na prática, e a nosso ver, que significa esta divisão?

Nada mais nada menos que a perpetuação de uma visão do trabalho bem marcada por "princípios de casta", de hierarquia a cheirar a caserna, de desvalorização do rendimento individual. O faz de conta impõe-se, sem mais, à realidade do dia-a-dia de trabalho e esquecem-se os resultados e as finalidades para que um trabalhador deverá ser admitido.

Mas vejamos. Tal divisão significa que quando entro no meu local de trabalho já "mereci" 5/6 do vencimento. O trabalho em si próprio, os resultados que daí advêm merecem tão somente 1/6 do vencimento. Nestas circunstâncias qual a conclusão a tirar? Por muito que custe aceitar o que se dirá é que, de facto, não vale a pena trabalhar, produzir resultados, na função pública.

E se esta realidade não bastasse, saiba-se que só em situações muito específicas o funcionário não poderá recuperar esse vencimento de exercício eventualmente perdido em consequência de algumas faltas que a lei prevê (doença, por exemplo).

Tudo isto contribui para que muitos funcionários afirmem que não têm um trabalho mas, isso sim, um emprego.

1.5.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS VENCIMENTOS NA FUNÇÃO PÚBLICA

Durante meio século o sistema de vencimentos na função pública caracterizou-se por uma enorme estabilidade estrutural¹.

Com efeito, e embora aqui e ali se assistisse a algumas modificações pontuais, o regime vigente até Outubro de 1989 foi instituído pelo Decreto-Lei nº 26115, de 23 de Novembro de 1935.

Aqui todos os funcionários foram distribuídos por classes ou

¹ Servir-nos-emos basicamente do trabalho: RELATÓRIO SOBRE O SISTEMA RETRIBUTIVO NA FUNÇÃO PÚBLICA - LIVRO BRANCO SOBRE OS SISTEMAS RETRIBUTIVOS DA FUNÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL, editado pela Presidência do Conselho de Ministros, em Julho de 1987, e elaborado pela Comissão para o estudo do sistema retributivo da função pública.

tipos de vencimentos situados numa tabela alfabética - de A a Z. E como foi estabelecida essa hierarquização dos vencimentos? Segundo o referido diploma legal atendendo ao valor económico e social das funções exercidas.

Entre outras coisas podemos constatar, também, que os vencimentos na função pública eram inferiores áqueles praticados no sector privado, embora continuamente a legislação referisse que era necessário colmatar tal diferença (c.f. Decreto-Lei nº 49410 de 1969).

A partir de 1979 - e por força dos ventos de mudança introduzidos pela Revolução de Abril - algumas alterações se verificam:

- . esmagamento do leque salarial: de 7,7 para 3,6;
- . institucionalização do subsídio de Natal e de Férias.
- . participação das organizações sindicais na actividade laboral;
- . anualidade na actualização dos vencimentos (Decreto-Lei nº 110-A/81, de 14 de Maio);
- . criação de prémios de produtividade (que não chegaram a ser implementados);
- . determinação que o vencimento dos funcionários, mesmo em regime de acumulação, não poderia ser superior ao vencimento de Ministro.

1.5.2.1. ALGUMAS DISTORÇÕES

Como dissemos anteriormente, os vencimentos praticados na função pública eram inferiores (e continuam a sê-lo) áqueles praticados no sector privado. Pretendia-se, no discurso oficial, que o funcionalismo fosse praticado com um certo espírito de missionarismo.

Claro está que estas coisas não resultam e o próprio sistema vai arranjanado formas de se auto-fecundar e criar novas situações

principalmente para aqueles com maior capacidade reivindicativa ou cujo trabalho era considerado com maior valor económico e social.

Embora discordando de muitas soluções encontradas - porque de distorções e disfunções se tratava - julgamos que era inevitável que tal acontecesse se pensarmos que o sistema então vigente estava formulado em bases meramente empiricistas e apoiado na posse de determinadas habilitações literárias. Além do mais, diga-se, a realidade externa - concretamente o mercado de trabalho - foi sofrendo profundas alterações e no interior do sistema quase nada de relevante se fazia para alterar o mapeamento existente.

Resumidamente diríamos que o sistema existente se foi progressivamente anquilosando e a sua rigidez crescia proporcionalmente à sua incapacidade para proporcionar respostas capazes e eficazes.

Com o alvorecer do 25 de Abril e das reivindicações que no seu bojo fermentavam, foi-se gradativamente assistindo a uma autêntica pulverização da tabela de vencimentos. E que aconteceu?

Basicamente multiplicam-se formas de ultrapassar essa mesma rigidez e satisfazer reivindicações de alguns grupos ou categorias profissionais considerados vitais (por exemplo, os funcionários das alfândegas e finanças). E tal processo assume a natureza de remunerações acessórias ou suplementos retributivos.

E se o monstro até aqui já era horrendo com toda corrida às remunerações acessórias foi-se tornando ainda mais horrendo e incapaz de sofrer qualquer operação plástica que o alindasse: a sua destruição pura e simples era a única solução.

Porém, e no decorrer dos tempos, mesmo a partir de 1974, é forçoso afirmar que os aumentos verificados foram "sempre insuficientes para cobrir o agravamento do custo de vida entretanto registado.

De facto, a análise evolutiva dos salários reais de 1979 (ano base) até 1984, permite concluir pela quebra permanente do poder de compra dos funcionários em geral e, até 1980, dos quadros técnicos em particular, verificando-se que são as letras mais

baixas da tabela que, em alguns anos, registam os aumentos mais elevados, por aplicação de aumentos degressivos da base para o topo, tendo-se verificado nestes casos e nos anos de 74 e 75 aumentos ligeiramente superiores ao agravamento do custo de vida"¹

Esta tendência vai-se mantendo até 1984 - ano em que se regista a perda mais acentuada - e a partir de 1985 assiste-se a uma tendência para alterar esta situação. De qualquer das maneiras, saliente-se, as percas para as categorias técnicas situaram-se, no ano de 1987, na ordem dos 50%.

1.5.3. CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA RETRIBUTIVO ATÉ OUTUBRO DE 1989.

Como afirmamos noutro lugar deste trabalho o sistema retributivo na função pública é, "quanto à sua tipologia, um sistema retributivo de carreira. Fundamentalmente é formado por um subsistema comandado por um regime geral e por subsistemas retributivos disciplinados por regimes especiais que podem abrigar dois tipos de soluções: o regime geral majorado por disposições específicas ou um regime próprio, derogatório de alguns aspectos (remunerações base e/ou diuturnidades) do regime geral"².

Sobre estes vencimentos incidem os seguintes descontos abrigatórios:

- . Caixa Geral de Aposentações: 6,5%
- . Montepio dos Servidores do Estado: 1,5%
- . Assistência na Doença aos Servidores do Estado (ADSE): 1%
- . Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares (IRS)³.

¹ Idem, p. 19.

² Idem, p. 51.

³ A partir de 1989 é que se espraia em percentagens que vão dos 16% aos 45%. Só em casos limites os funcionários estão isentos.

A coexistência destes dois subsistemas e a cabala das remunerações acessórias fez, segundo as conclusões do trabalho em que nos vimos apoiando, com que:

- . 20% dos funcionários receba remunerações acessórias;
- . existam remunerações acessórias traduzidas em percentagens que variam entre os 10% e os 90%;
- . a remuneração acessória mais praticada situa-se no intervalo dos 30% a 35% do vencimento base mais diuturnidades.

A modos de conclusão diríamos as "actuais remunerações na Administração resultam pois de uma justaposição de factores e argumentos, sumariamente alinhados, que revelam de facto a ausência de uma perspectiva sistémica e de um mínimo de clareza e de coerência, dificilmente justificáveis com base em critérios técnicos e até, ao que se julga, em opções políticas ou considerações de utilidade ou justiça social"¹.

1.5.4. REALIDADE A PARTIR DE 1989.

Durante o ano de 1988, e principalmente durante o ano de 1989, foram lançadas sobre o funcionalismo imensas esperanças e expectativas. Teceram-se conjecturas, traçaram-se cenários, apontaram-se argumentos e contra-argumentos. De quando em vez os nossos políticos e dirigentes lá vinham dizer que desta vez era mesmo a valer, que agora íamos trilhar caminhos europeus, a modernização da função pública estava garantida e toda uma enormidade de ladaínhas que os bons dos portugueses lá iam acreditando.

E a verdade é que se foi enraizando um ambiente propício para transformações estruturais na Administração.

¹ Idem, p. 70.

Porém, em determinado ponto do processo, as desconfianças começaram a irromper, os sinais de descontentamento eram evidentes e parecia que a montanha iria parir um rato. Depois, e perante realidades bem evidentes, o governo conseguiu uma coisa que até então se pensava impossível: a mobilização de todos os funcionários e agentes da administração pública que culminou com greves de enorme aderência.

E assim, depois de avanços e recuos, em Outubro de 1989 lá foi publicado o tão ansidado diploma legal (Decreto-Lei nº 353-A/89, de 16 de Outubro).

Que se poderá dizer sobre o aí estatuido?

Basicamente confirmou-se o que se pensava: a montanha pariu um rato (esquelético, feio e despelado), as frustrações saltaram para a arena, baixaram-se os braços e mais uma vez se perdeu uma oportunidade (que pensamos única) de revitalizar a Administração.

Em termos práticos não se fez mais que acabar com uma tabela de letras existente há mais de 50 anos e traduzi-la para novas escalas indiciárias (numéricas), reafirmar alguns princípios desde sempre afirmados mas quase nunca cumpridos, e definir alguns procedimentos burocráticos administrativos impostos pela nova legislação.

CAPITULO X

MOTIVAÇÃO E MORAL DOS TRABALHADORES

1. MOTIVAÇÃO E MORAL DOS TRABALHADORES

INTRODUÇÃO

É sempre difícil falarmos - mesmo sem se pretender ser original - daqueles temas em que as pessoas, por esta ou por aquela razão, se consideram conhecedoras, teorizadoras e detendo na capacidade das suas fórmulas e no cadinho das suas experiências a resposta adequada e mágica para todas as situações.

Pensamos que a **motivação** é um desses temas. Tal como acontece com o futebol. E com os partidos políticos.

Em circunstâncias tais pensamos que um razoável caminho para que se possa chegar a algumas conclusões é assumir uma atitude de descrença, de dúvida quase cartesiana. Assim sendo, estamos a libertar da nossa frente entraves mais ou menos bloqueadores.

1.1. ALGUNS CONCEITOS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Perguntemos a um administrador: motivar é algo que você faz para os seus subordinados ou, então, será algo que eles fazem por si mesmos? Será que se deve mostrar atencioso, benevolente? Ou, pelo contrário, o que tem de fazer é desenvolver todo um esforço, desenvolver uma política que leve à instalação de um ambiente de trabalho que encoraje o pessoal a accionar e manter em funcionamento a sua própria motivação?¹

Por outras palavras: a verdadeira motivação será aquela que é endógena ao indivíduo ou a exógena?

Veremos que a resposta não é fácil nem pacífica. Os argumentos e contra-argumentos degladiam-se numa frente de combate a que sempre estão subjacentes filosofias mais gerais do ser humano, ideologias e posicionamentos diversos acerca do homem e do

¹ LEON, Raymond O. ADMINISTRAÇÃO EFICAZ. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973.

trabalho. Neste, como noutros assuntos, a nossa irracionalidade de seres apaixonados leva-nos a atitudes maniqueístas que nos confundem e entorpecem. Sem o pretendermos - e mais ou menos inconscientemente - ficamos anquilosados; a arteriosclerose do pressuposto mental enreda-nos numa teia de onde dificilmente sairemos. As generalizações poderão assumir o aspecto de salmos bíblicos que garantem a "sua" verdade num outro que o complementa, especifica ou contradiz. E se isso não acontece - o que é realmente difícil, convenhamos - sempre aparece qualquer sacerdote ou oráculo da divindade que num barroquismo lógico ou linguístico tenta enviar a "mensagem a Garcia".

Ao fim de convivermos algum tempo com o pessoal de uma organização fácil se torna aperceber se esse pessoal se encontra desmotivado. O "deixar andar", o "fechar os olhos" são dos sinais evidentes. A frase que se ouve e que deixa subentender um mal-estar geral, um "clima social" pesado, perturbado e conflituoso, o passar o problema para outro, os questionamentos hierárquicos e funcionais sem razão aparente, a passividade, as greves, também o são. Em suma: a não motivação, ou melhor, a desmotivação, é fácil de constatar e os seus contornos quase sempre se apresentam relativamente bem desenhados.

Não custa, também, aceitar que fazer progredir uma organização em que estes sintomas se manifestam se torna uma missão quase impossível. Além do mais, saiba-se, já lá vão os tempos dos "trabalhos forçados", do ambiente das minas e das fábricas inglesas do século passado.

Então, pergunta-se, quais serão os "sinais" de uma organização onde labutem funcionários motivados?

Para André Gely sente-se motivado aquele trabalhador que, no seu ambiente de trabalho:

- . encontra um centro de interesse que o incita naturalmente a agir e a desenvolver suas iniciativas;
- . sabe que o ambiente pode ser valorizante para si, permitindo-lhe progredir e enriquecer-se em

competência e experiência, úteis para ele e para os outros;

. sabe que o ambiente lhe pode ser gratificante: poderá ser reconhecido e apreciado pelo corpo social da sua hierarquia (superiores e subordinados) e por seus pares;

. tem o sentimento de progressão e enriquecimento;

. experimenta o sentimento de utilidade se constata resultados ou, pelo menos, é persuadido que a sua acção é geradora de resultados.¹

Claro está que esta visão nem pode ser considerada totalmente abrangente, nem tão pouco é insusceptível de críticas diversas.

E porquê?

Porque a nossa visão sobre a motivação depende muito do ponto de vista em que nos colocamos. Diríamos que os diversos estudos até hoje levados a cabo "foram primordialmente desenvolvidos em termos de incentivos ou estímulos. Parece haver muitas poucas dúvidas de que eles são necessários, mas quando se chega ao momento de decidir que forma esses estímulos ou incentivos devem adoptar é que as dificuldades realmente começam"².

Numa tentativa de simplificação, diríamos que sobre o assunto se perfilham no decorrer do tempo as seguintes interpretações:

. um grupo desenvolve teorias em termos de necessidades (Ex: Maslow, 1954);

. outro grupo, os psicólogos gestaltistas, argumentam que a percepção é a única determinante básica do comportamento (Ex: Patterson, 1964);

. outros, por seu lado, defendem que o desempenho só pode e deve ser entendido e compreendido em função da habilidade de um indivíduo (Ex: Vroom, 1964).

¹ GELY, André. "Motivation du personnel: une nécessité, des conditions, des moyens". In DIRECTION ET GESTION DES ENTREPRISES, Paris, ano 21, nº 4, Jul./Ago., 1985, p. 43/44.

² MURREL, Hywel. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1977, p. 15.

E se não bastassem as diferentes correntes do pensamento sobre o assunto, ainda temos a tornar mais pastoso o conceito de motivação, o facto de a palavra ser utilizada sem peias e as noções que encobre são, não raras vezes, pouco claras no espírito daquele que fala ou escreve.

Mas, e fundamentalmente, não poderemos esquecer que a "motivação se relaciona intimamente com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social"¹.

Para que se possam ir assentando algumas ideias e não nos fiquemos na vacuidade do espaço existente entre os argumentos e contra-argumentos, diríamos que relativamente às empresas se pode aceitar como princípio básico que a motivação do empregado está directamente relacionada com as suas diferentes expectativas e objectivos. "A motivação de um empregado é função da força de satisfação de suas necessidades ou motivos, os quais excitam e mantêm a actividade individual e aumentam o comportamento no rumo dos objectivos, conscientes ou inconscientes. As necessidades provocam a acção e a acção conduz o indivíduo ao objectivo"².

¹ LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas - Instituto de Documentação, 1950, p. 1.

² FONTES, Lauro Barreto. "Significado da motivação na empresa e nas organizações", in IDORT, Rio de Janeiro, Set.-Out., 1978, p. 37.

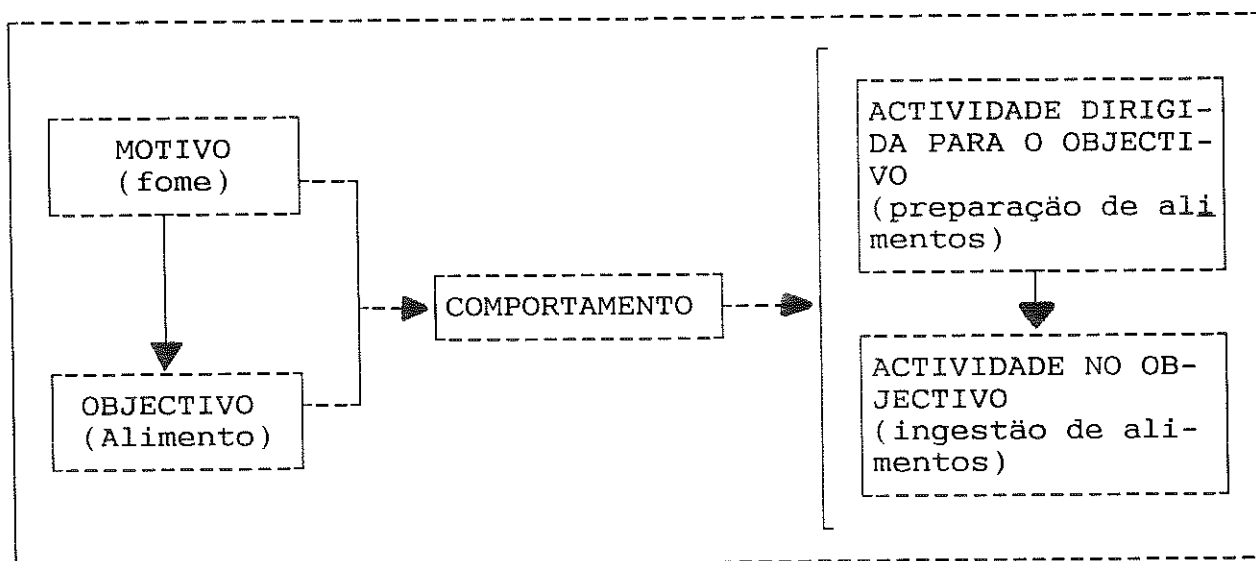


Fig.: Uso de um incentivo tangível numa situação motivadora.

Fonte: HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. Editora Pedagógica e Universitária Ltda., São Paulo, 1976.

Ou seja: o primeiro passo para que se consiga motivar as pessoas é reconhecer que elas agem no seu próprio interesse, de modo que fôr definido pelas suas necessidades. "Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo que contribuem, satisfazer as suas necessidades.

A natureza dessas necessidades e o modo como a administração deve agir para possibilitar a sua satisfação tornam-se, portanto, a preocupação básica dos administradores"¹.

2. A MOTIVAÇÃO HUMANA: SUAS ORIGENS E SEUS DESENVOLVIMENTOS

Sem sermos originais diríamos que a temática da motivação

¹ HAMPTON, David H. *ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORANEA - TEORIA, PRÁTICA E CASOS*. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980, p. 34.

sempre interessou e cativou o ser humano. Para tanto basta atentarmos na cultura tipicamente popular, em termos antropológicos, e nos filósofos da antiguidade.

Sem caírmos em riscos demasiados, poderemos afirmar que aí se destacam dois princípios fundamentais: o hedonismo e o idealismo.

O hedonismo "designa uma teoria de valor e motivação segundo a qual os valores e motivos últimos da acção humana residem no prazer produzido para o indivíduo ou para a comunidade e na fuga à dor"¹.

Deste modo, e para aqueles que defendem o princípio, para que o trabalhador se sinta motivado deverá ter condições de trabalho agradáveis e que de algum modo provoquem um certo prazer. Sendo que esta permissão é tão velha quanto o é a própria filosofia grega, fácil se torna perceber o seu impacto ao longo do decurso da humanidade.

O traço essencial do idealismo é tomar como ponto de partida não as coisas ou processos exteriores, mas o eu, o sujeito ou a consciência. No caso concreto: a virtude (agir correctamente) e o saber é que constituem os factores motivadores mais altos. Logo, terão que ser especificamente levados em conta:

- . a justiça e a ética no trabalho;
- . o reconhecimento do trabalho;
- . o respeito e a equidade;
- . a progressão de acordo com o mérito e o desempenho;
- . estímulos para o desenvolvimento pessoal, profissional e social.

2.1. OS INSTINTOS

Controvertidas têm sido as discussões e debates sobre o

¹ "Hedonismo", in DICCIONARIO DE CIENCIAS SOCIAIS, Benedito Silva, (coordenador), Edição da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1986.

significado, natureza e utilidade dos instintos. Qualquer tentativa de conseguir um consenso sobre o assunto está, à partida, condenada ao insucesso.

Aceita-se, no entanto, que o termo instinto se refere "às sequências recorrentes da experiência e comportamentos animais, juntamente com suas condições neurofisiológicas subjacentes que:

- a) parecem terminar em consequências específicas;
- b) são funcionalmente benéficas para o indivíduo e para a espécie;
- c) são bem adaptadas às circunstâncias ambientais normais da espécie (embora sejam frequentemente "cegas" e inadaptadas a condições inusitadas);
- d) são comuns a todos os membros da espécie (embora suas manifestações específicas possam variar de indivíduo para indivíduo);
- e) surgem em ordem e regularidade definidas na vida do indivíduo, em relação íntima com o processo de crescimento e maturação;
- f) não são aprendidas a partir da experiência individual"¹.

Fácil se torna ver aqui um manancial de informações susceptíveis de serem manipuladas no processo de motivação. E muito se usou.

Porém, a partir dos anos 20, a importância do instinto na motivação começou a ser objecto de refutação, recusa e duras críticas especificamente por parte daqueles que argumentavam que o comportamento tinha as suas raízes essenciais na aprendizagem. "Tal avaliação crítica foi-se acirrando e hoje esse factor passou a ser considerado negligível no estudo da motivação, embora não se possa deixar de reconhecer que algumas motivações parecem ser naturais, espontâneas e inerentes à condição humana"².

¹ "Instinto". in DICCIONARIO DE CIENCIAS SOCIAIS, Benedito Silva, (coordenador), Edição da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1986.

² LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. In op. cit., p. 2.

2.2. O INCONSCIENTE

Quando se fala de inconsciente de imediato nos ocorre o nome de Sigmund Freud e a imagem do iceberg, ou seja: num processo motivacional só poderemos aperceber a parte emersa do iceberg - a menos importante - uma vez que a mais valiosa e determinante não se percebe conscientemente.



Diríamos que em sentido amplo (e mais popular) o termo inconsciente refere-se àquela actividade que não está momentânea ou permanentemente presente na consciência do sujeito. Em um sentido mais técnico e restrito, e em virtude das doutrinas psicanalísticas, passou a significar o conjunto de processos psíquicos que governam a conduta do indivíduo sem o controle e a representação consciente desse mesmo indivíduo.

Toda esta doutrina veio contribuir de forma determinante para um melhor conhecimento do ser humano. No entanto, e depois de uma fase de "modismo" em que os exageros e as generalizações sempre aparecem, a maioria dos autores admite que o comportamento normal contém certos motivos que não podem ser explicados racionalmente, mas que na sua maior parte são fundamentados na aprendizagem.

2.3. OS MOTIVOS

Os estudos mais conhecidos da motivação desenvolvem-se, mais ou menos acentuadamente, à volta de uma tríade de conceitos: necessidades, estímulos (ou impulsos) e objectivos.

A preponderância, a relação entre si e eventualmente a sua ordem de precedência que se defende para cada um dos elementos dessa tríade, irão determinar algumas das correntes mais usuais em motivação.

Mas esclareçamos a terminologia.

. **necessidades:** surgem sempre que existe um desequilíbrio fisiológico ou psicológico, ou seja, quando se verifica uma deficiência (sentido homeostático); aplica-se a tudo o que é exigido para a saúde ou bem-estar de uma pessoa. Por outras palavras: "a designação de alguma coisa requerida pelo bem-estar físico, ou daquilo cuja falta levará a distúrbios internos que originam impulsos"¹.

. **impulsos (ou estímulos):** surgem a fim de aliviar necessidades. Há também, quem lhe chame motivos. "Um impulso pode ser definido como uma deficiência com direcção"². Deste modo os impulsos (estímulos ou motivos) são necessariamente orientados para a acção, contém toda uma carga de energia tendo em vista a consecução de um objecto e constituem o elemento fulcral de todo o processo motivacional.

. **objectivos:** algo que se encontra na parte final do processo motivacional e que alivia ou reduz a necessidade e o impulso. Uma vez atingido o objectivo volta a encontrar-se o equilíbrio quer seja fisiológico quer seja psicológico.

¹ "Necessidades", in DICCIONARIO DE CIENCIAS SOCIAIS, Benedito Silva, (coordenador), Edição da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1986.

² LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. In op. cit., p. 4.

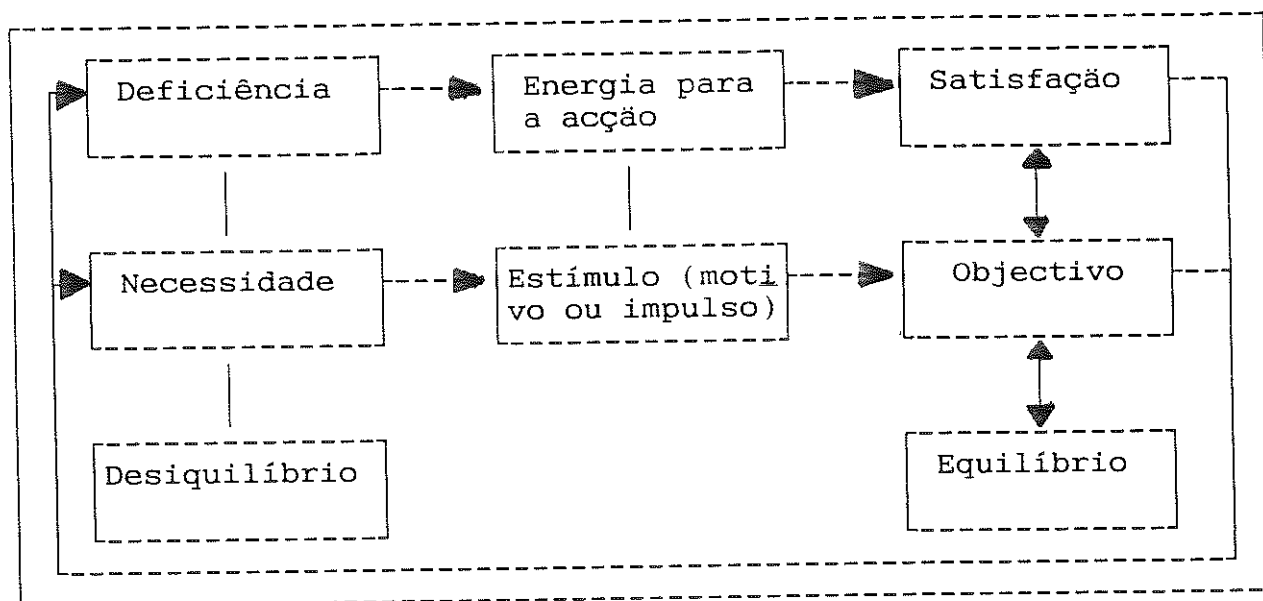


Fig.: Relacionamento necessidade-estímulo-objectivo.

2.3.1. TIPOS DE MOTIVOS

"O processo psicológico da motivação é extremamente complexo, tanto em sua natureza como em seu significado. A relação entre motivação e comportamento não é simples e directa. Por isso é aconselhável ter em mente os diversos tipos de motivos, os quais podem classificar-se em três categorias: **primários, gerais e secundários**"¹.

Assim:

. motivos primários:

- . também designados como fisiológicos, biológicos ou não-aprendidos;
- . trata-se de um assunto com interpretações diversas;
- . não significam sempre precedência em relação aos motivos gerais ou secundários: significam, isso sim, que não são resultado de uma anterior e prévia

¹ LOPES, Tomás de Vilanova. In op. cit., p. 4.

aprendizagem;

. duas características fundamentais definem estes motivos: serem não aprendidos e fisiológicos.

. **motivos secundários:**

. a ganharem cada vez mais e maior importância numa sociedade extraordinariamente estruturada, complexa e competitiva;

. característica fundamental: serem aprendidos;

. exemplos: poder, realização, afiliação, segurança, status, etc.

. **motivos gerais:**

. pretendem abranger os motivos situados entre os motivos primários e os secundários;

. características fundamentais: serem não-aprendidos, mas sem base fisiológica;

. exemplos: curiosidade, manipulação, afectividade;

. atendendo a que se situam num espaço situado entre "fronteiras" este assunto apresenta-se como altamente controverso.

3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E O TRABALHO

Que propósitos e motivos levam as pessoas a trabalhar? Será que trabalham porque gostam? Porque é "inerente" à condição humana? Porque só assim podem garantir a subsistência? Por causa das amizades que podem fazer? Por uma atitude de altruísmo em relação à humanidade? Ou, simplesmente, por dinheiro?

Se começássemos por fazer listagens dos principais motivos que direccionam a conduta do ser humano, talvez o leitor ficasse com a sensação de que estaríamos a progredir. No entanto, tudo como que voltaria ao ponto de partida se atentarmos que "os motivos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos de outra. Diferenças individuais precisam ser consideradas, porque uma

segunda questão é: que condições tendem a promover o desenvolvimento de certos actos e intenções e não de outros e outras? A experiência também indica que, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, uma delas poderá tentar obtê-la mais afincadamente do que outra"¹.

A partir destas dúvidas e informações, fácil se torna entender a gama considerável de teorias da motivação existentes e que se podem encontrar mais explicitadas em livros e artigos da especialidade. Ao fim e ao cabo os autores projectam nas suas teorias os pressupostos básicos que julgam estar subjacentes à natureza e personalidade humana. Deste modo não admira, também, que as diversas teorias tenham aparecido em tempos históricos em que estiveram na berra determinadas correntes filosóficas. Essas teorias da natureza humana poderiam ser divididas em 3 grupos fundamentais:

¹ LOPES, Tomás de Vilanova. In op. cit., p. 19.

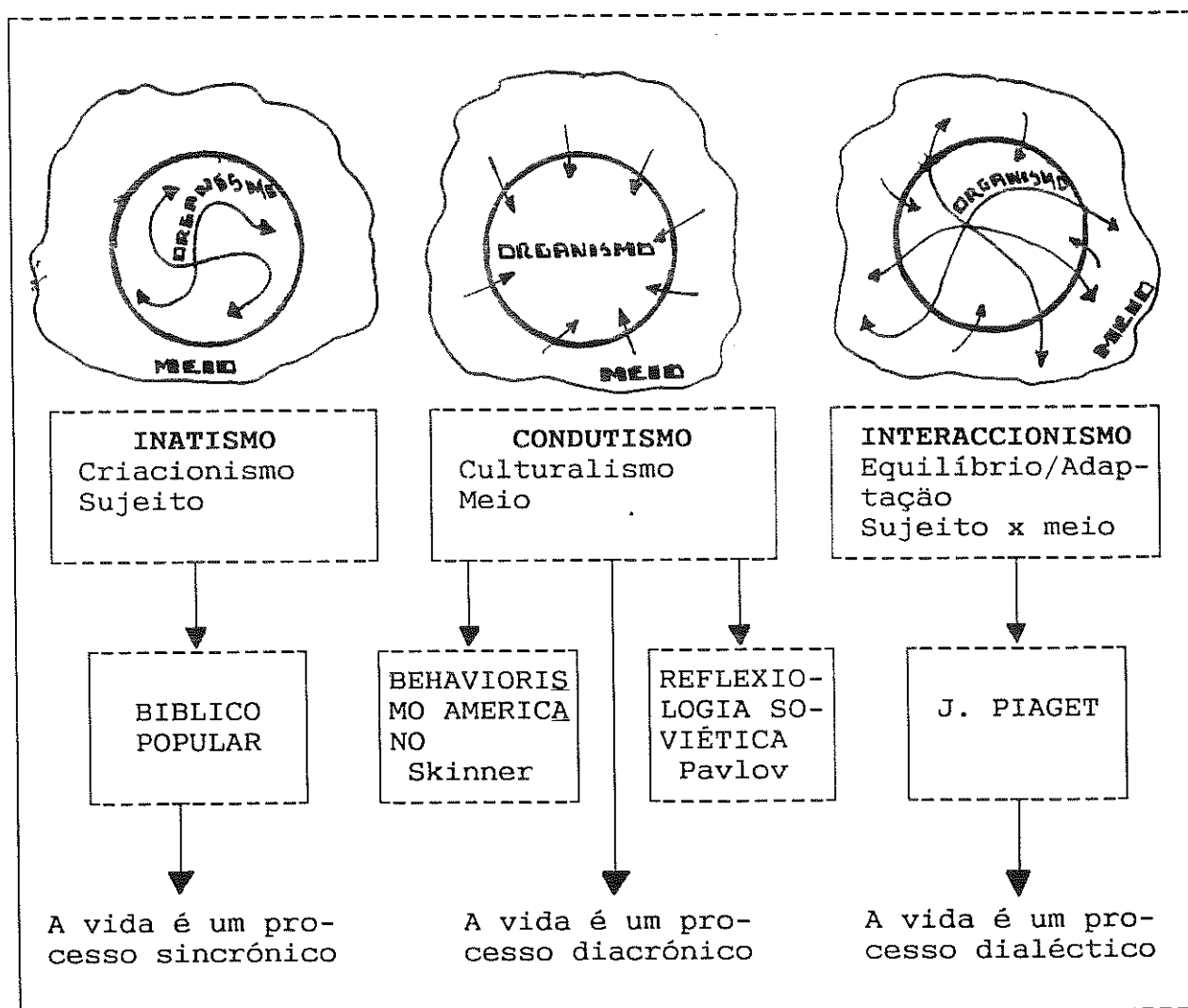


Fig.: A natureza humana - teorias.

Fonte: Lauro de Oliveira Lima. *Treinamento em dinâmica de grupo - no lar, na empresa, na escola*, Petrópolis, Vozes, 1970.

Por interesse académico, e não só, a seguir apontamos as principais teorias de motivação.

3.1. TEORIA MONETARIA

. princípio fundamental: o dinheiro é a "causa primeira", o essencial e principal factor de motivação no trabalho;

- . grandes defensores e introdutores: F. Taylor e H. Ford;
- . principais críticas sofridas: pressupõe que se veja o homem como uma máquina que responde de uma maneira invariável a um determinado estímulo, o dinheiro; esquecem-se valores fundamentais que caracterizam a essência humana;
- . conclusão: embora importante, o dinheiro não é a motivação-única do homem-trabalhador.

3.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

- . surgiu das experiências de Hawthorne da Cia Western Electric, iniciadas em 1924;
- . principais ensinamentos dessa pesquisa então levada a cabo:
 - . o incentivo económico não é o mais relevante na motivação;
 - . o nível de produção é resultante da integração social: mais importante que a capacidade fisiológica do empregado é o conjunto de normas sociais e expectativas que o envolvem;
 - . os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupo;
 - . o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador;
 - . os elementos emocionais, não previstos e mesmo irracionais do comportamento humano, têm de merecer atenção especial;
 - . a chefia democrática, que permite e encoraja a iniciativa individual, a livre expressão de ideias, a participação dos subordinados no processo decisório, e um ambiente de muito respeito e cordialidade, conduz mais facilmente à produtividade máxima;
 - . o pequeno grupo informal tem um papel preponderante no desempenho do trabalhador;

- . autores mais significativos: Elton Mayo, Kurt Lewin, Pareto, Rogers, Bavelas;
- . principais críticas: a formação de "uma grande e feliz família" a nível organizacional pode parecer o ideal, mas uma análise mais apropriada, científica e profunda, talvez nos mostre que essa família de facto feliz, nos aparece mais como um conjunto de homens que só sabem dizer "sim".

3.3. TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

O comportamento humano visa alcançar determinados objectivos, metas ou propósitos. E tal acontece porque se deseja satisfazer determinadas necessidades.

Ou seja: uma necessidade insatisfeita aparece, aqui, como a pedra de toque para a motivação. Uma necessidade significa um vazio a preencher, uma deficiência a colmatar e é como que a condição "sine que non" para que toda uma cadeia de eventos se desencadeie tendo em vista determinado comportamento.

Pelo contrário, se não se satisfaz essa necessidade, podem aparecer os seguintes processos psicológicos e padrões de comportamento:

- . **frustração:** pode ter como reacção comportamentos positivos ou negativos - tal depende de pessoa para pessoa e de circunstância para circunstância;

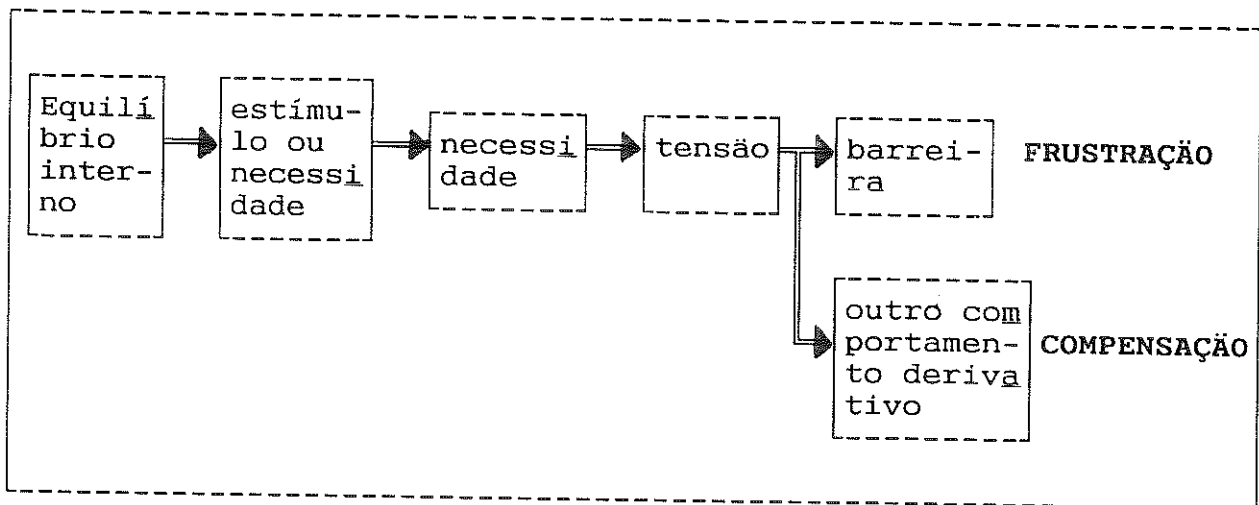


Fig.: As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação, quando há impossibilidade de satisfação de uma necessidade.

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas, 1980, vol. 1.

- . retirada ou renúncia: pode ser física ou psicológica;
- . agressão: pode ser directa (em relação à causa) ou haver um deslocamento (o filho é vítima do insucesso profissional do pai, por exemplo);
- . substituição: põe uma outra coisa em lugar do objecto ou objectivo original;
- . compensação: quando alguém ultrapassa as fronteiras do razoável ou normal em determinada área ou actividade, para compensar as dificuldades em uma outra;
- . repressão: reprime-se o problema ou situação, a fim de evitar, anular ou diminuir o nível de frustração;
- . regressão: as pessoas regressam a formas infantis de comportamento, para assim poderem evitar ou "esquecer" a realidade nua e crua, desagradável;
- . projecção: o indivíduo retrata-se noutra pessoa atribuindo-lhe os seus próprios desejos ou sentimentos;

. racionalização: perante um "insucesso" é apresentada uma justificação que se apresenta como menos deprimente para o indivíduo ou, então, mais aceitável socialmente do que a verdadeira razão.

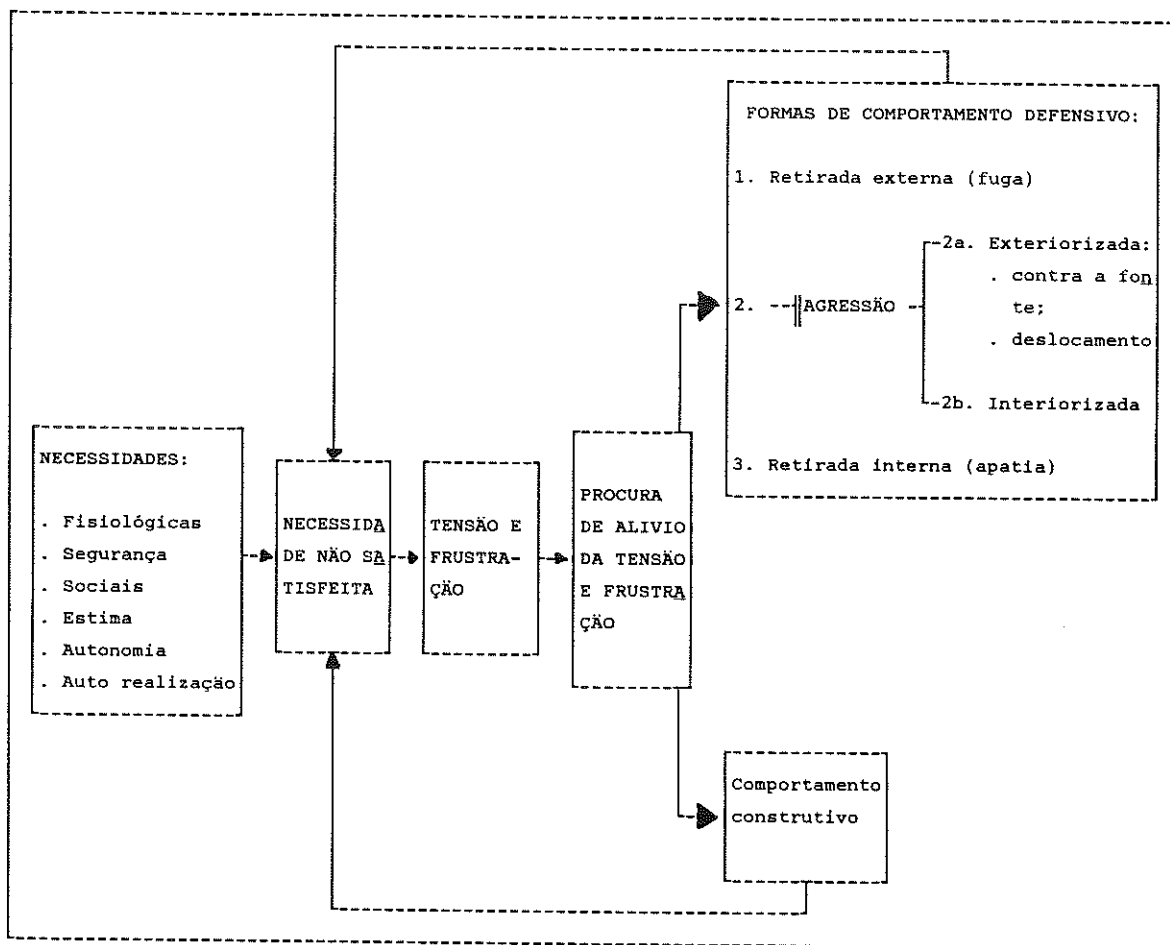


Fig.: Reações à não satisfação das necessidades

Fonte: I. Chiavenato. Teoria Geral da Administração 2. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

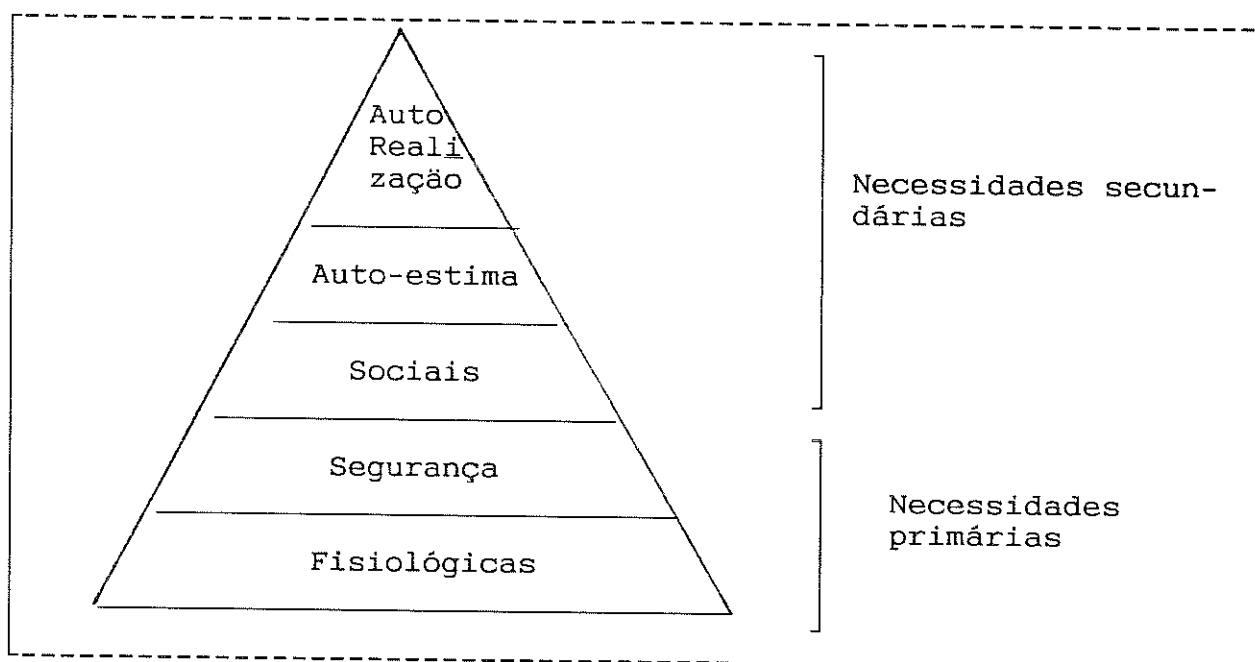
3.3.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Não estaríamos a arriscar demasiadamente se afirmássemos que de entre as diversas teorias da motivação, aquela que é largamente mais falada (embora muitas vezes mal conhecida e, conseqüentemente, muito distorcida e maltratada) é a **teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**, que estabelece e discorre sobre cinco tipos de necessidades básicas:

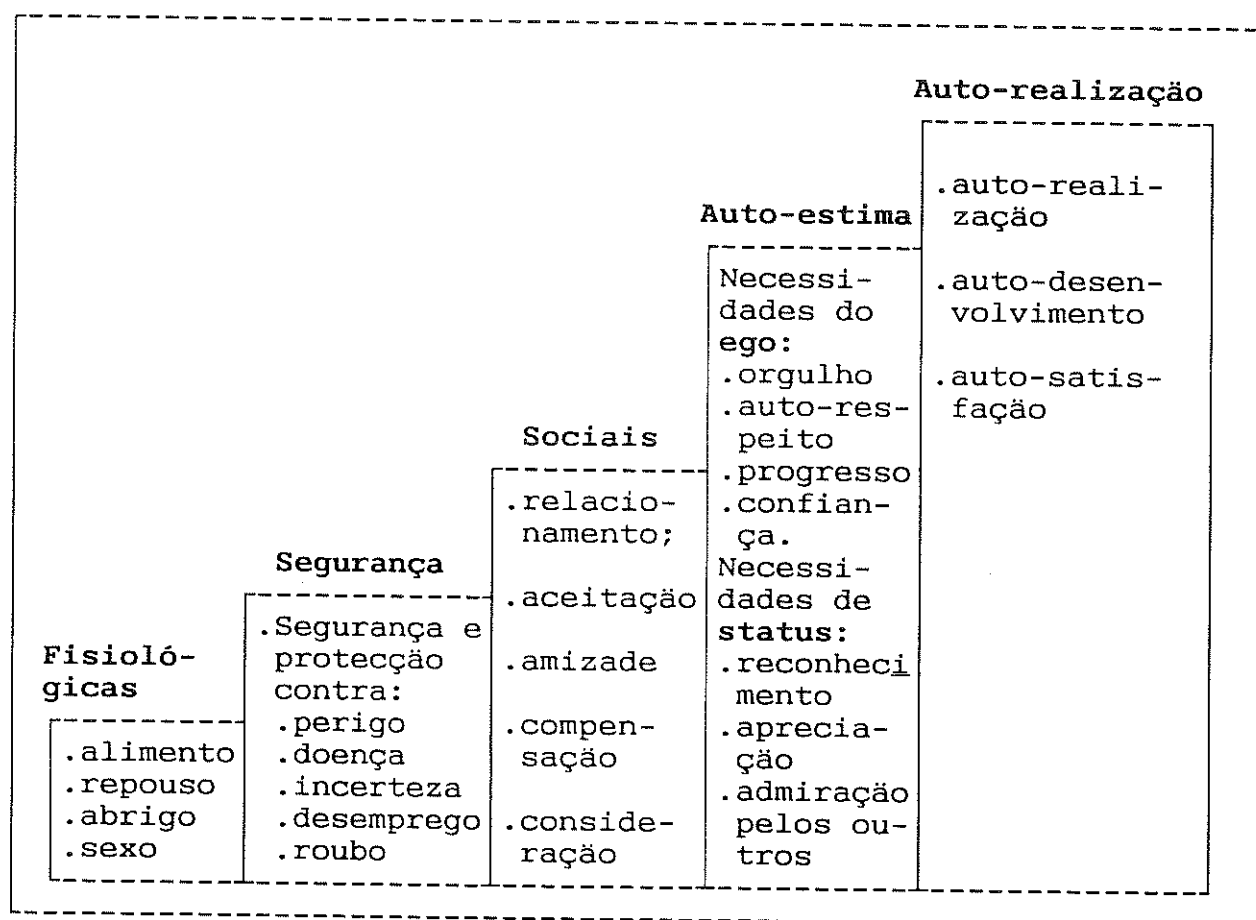
- . **fisiológicas:** satisfação das necessidades básicas do organismo, tais como a fome e a sede; têm precedência sobre as demais necessidades;
- . **segurança:** sentir-se a salvo de ameaças; aqui o funcionário sente o desejo e a necessidade de se prevenir contra os perigos físicos da privação das necessidades fisiológicas satisfeitas. "Neste nível, o 'emprego estável' é factor muito forte, não em si mesmo, mas pela garantia que representa para a manutenção do alimento, da roupa, do abrigo"¹.
- . **sociais:** de pertença e relações cordiais e amistosas com os outros; o empregado sente necessidade de associar-se, de frequentar clubes sociais, organizações filantrópicas e religiosas, etc.;
- . **auto-estima:** sentir-se válido, importante e reconhecido pelas outras pessoas;
- . **auto-realização:** satisfação do próprio potencial.

Vejamos graficamente, a representação da hierarquia das necessidades segundo Maslow:

¹ FONTES, Lauro Barreto. In IDORT, Rio de Janeiro, Set./Out., 1978, p. 13.



Ou



Para Murrel, Maslow apresentou um ponto de vista alternativo, primeiro em 1943 e depois, desenvolvido, em 1954, quando postulou a existência de uma hierarquia de necessidades. Com efeito, anteriormente, os conceitos fisiológicos "clássicos" de motivação foram expresso em termos de uma colecção de impulsos separados e distintos. Na teoria de Maslow "para a maioria das pessoas, há uma ordem de prioridades, a qual pode diferir de indivíduo para indivíduo, naquelas matérias que cada um considera importante. Essa prioridade variará em diferentes estágios da vida de um indivíduo"¹.

Fácil se torna concluir que Maslow ao colocar as necessidades numa hierarquia sugeriu que uma necessidade inferior deve ser satisfeita antes que a mais elevada que se lhe segue possa emergir e actuar sobre o indivíduo, e assim por diante.

É interessante notar que esta simplicidade de concepção é que fez granjear para o autor, simultaneamente, grandes elogios e grandes críticas. No entanto, e em boa medida, tal acontece em virtude de uma leitura apressada ou divulgação pouco escrupulosa do pensamento de Maslow.

Com efeito ele acreditava que "a hierarquia das necessidades de um indivíduo deve ser vista como um todo para que se possa compreender o seu comportamento. A hierarquia não será necessariamente a mesma para todos os indivíduos ou para pessoas de diferentes idades, mas subjacente a toda a variação possível está o conceito fundamental de que uma necessidade inferior deve ser satisfeita antes da seguinte, e mais elevada, poder emergir"².

Julgamos que o que é efectivamente importante, inovador e determinante na teoria de Maslow é que uma vez satisfeita uma necessidade ela não mais serve como elemento motivador. De qualquer das maneiras, e independentemente de críticas mais ou menos fundamentadas, o pressuposto de que as pessoas têm

¹ MURREL, Hywell. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977, p. 78/79.

² Idem, p. 81.

necessidades, de que o seu grau difere de pessoa para pessoa, de que as necessidades possuem diversas potências, e de que os indivíduos serão motivados a comportar-se de maneira a satisfazer a necessidade mais significativa e premente, parece-nos ter inegável validade para a compreensão da motivação no trabalho.

Com Paulo Motta poderíamos tirar as seguintes conclusões sobre a teoria da hierarquia das necessidades¹:

- . independentemente de se aceitar que os seres humanos possuem necessidades as mais variadas, e que jamais são integralmente satisfeitas, parece bastante duvidoso que exista uma hierarquia e sequência entre elas; aceita-se, todavia, que as chamadas necessidades fundamentais da existência são prioritárias e ameaças à sua satisfação provocam reacções mais fortes;
- . o peso relativo das necessidades varia enormemente de indivíduo para indivíduo;
- . várias necessidades podem igualmente e ao mesmo tempo ser importantes, como factores de motivação;
- . factores sociais e culturais ocasionam variações e graduações entre necessidades inter-individuais.

3.3.2. MASLOW - "QUO VADIS"?

Há certos autores que parecem estar condenados a jamais serem totalmente ultrapassados. Diríamos que se tornam "clássicos", que ressurgem continuamente do seu pioneirismo. As suas afirmações são, não raras vezes, autêntico manancial de novos estudos, de novas realizações. Tornam-se pontos de referência.

Parece-nos que é o que aconteceu e está acontecendo com Maslow. Sem deixarmos de colocar em dúvida alguns dos seus

¹ MOTTA, Paulo Roberto. "Todo o mundo se julga vitorioso, inclusive você". In REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 20(1):117-29, Jan./Mar., 1986.

postulados, não podemos deixar de reconhecer que no que concerne ao estudo da motivação existe o "antes de Maslow" e o "depois de Maslow". E isso mesmo será analisado nas páginas seguintes.

No entanto, e porque nos parece curiosa, apresentaremos a versão de David H. Hampton sobre a teoria da hierarquia das necessidades.

Para este autor o que torna a teoria de Maslow "tão importante e instrutiva para a administração não foi simplesmente a sua lista específica das necessidades humanas (a maioria já havia sido estudada também por outros) mas, antes, e o que é verdadeiramente importante, o seu reconhecimento da inabilidade das necessidades já satisfeitas em motivar o comportamento. Esta constituía uma lei da natureza humana nunca revelada de modo tão simples até então, e que parecia apresentar as condições que os administradores deveriam obedecer se quisessem motivar as pessoas no trabalho. Isto é, se os administradores quisessem motivar os funcionários para que estes dessem todo o seu esforço ao cumprimento das tarefas organizacionais, seria necessário possibilitar-lhes, através do trabalho, a satisfação de suas necessidades não realizadas"¹.

Mas quererá isto dizer que Maslow teve sempre razão?

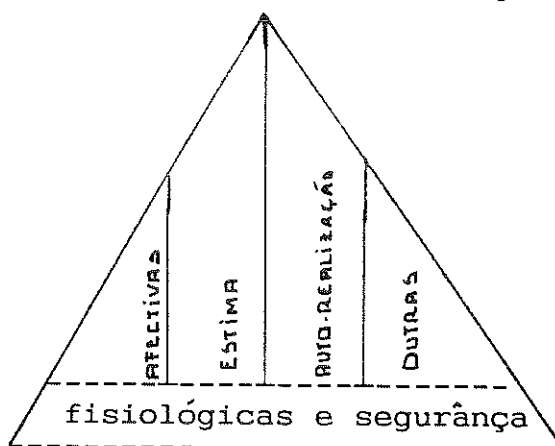
Claro que não. Com efeito algumas pesquisas levadas a cabo não apoiam a existência de uma hierarquia precisa como Maslow a concebeu. Ao contrário: confirmam apenas uma grande distinção - a divisão tradicional entre necessidades primárias e secundárias, com a possível inclusão, nas primeiras, da necessidade de segurança.

Em outras palavras: a evidência científica hodierna apenas demonstra que, à medida que as necessidades primárias (fisiológicas) e de segurança são satisfeitas, as necessidades secundárias - como as afectivas, de estima e auto-realização -

¹ HAMPTON, David H. ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORANEA - TEORIA, PRATICA E CASOS. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980, p. 36.

aparecem como fontes activas de motivação. "Mas, e este é o ponto mais importante, não existe nenhuma prova conclusiva que elas entrem em operação em alguma sequência consistente. Depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são relativamente satisfeitas, uma pessoa pode sentir uma forte compulsão para realizar algo, outra poderá sentir uma necessidade social intensa e ainda uma outra..."¹.

Deste modo, e para o autor, a teoria da hierarquia das necessidades deveria ter a seguinte representação gráfica:



3.3.3. A PROPOSTA DE ALDERFER

Uma das diversas tentativas para acalmar os muitos críticos (por vezes acirrados) de Maslow foi proposta por C. Alderfer com a chamada **Teoria do "ERG"** que reduziu as cinco necessidades de Maslow para três:

- . **necessidades de existência:** incluem todas as formas de desejos materiais e fisiológicos. Aí teríamos os dois primeiros níveis de Maslow e também inclui o dinheiro.
- . **necessidades de relacionamento:** inclui as relações com outras pessoas; cobre o terceiro nível de Maslow -

¹ Idem p. 43.

as necessidades sociais - e aquela parte do seu quarto nível, necessidades de estima, que são derivadas de outras pessoas.

. **necessidades de crescimento (desenvolvimento):** relacionadas com o desejo de ser criativo e alcançar o potencial máximo no ambiente existente; aí cabe o último nível das necessidades de Maslow - auto-realização.

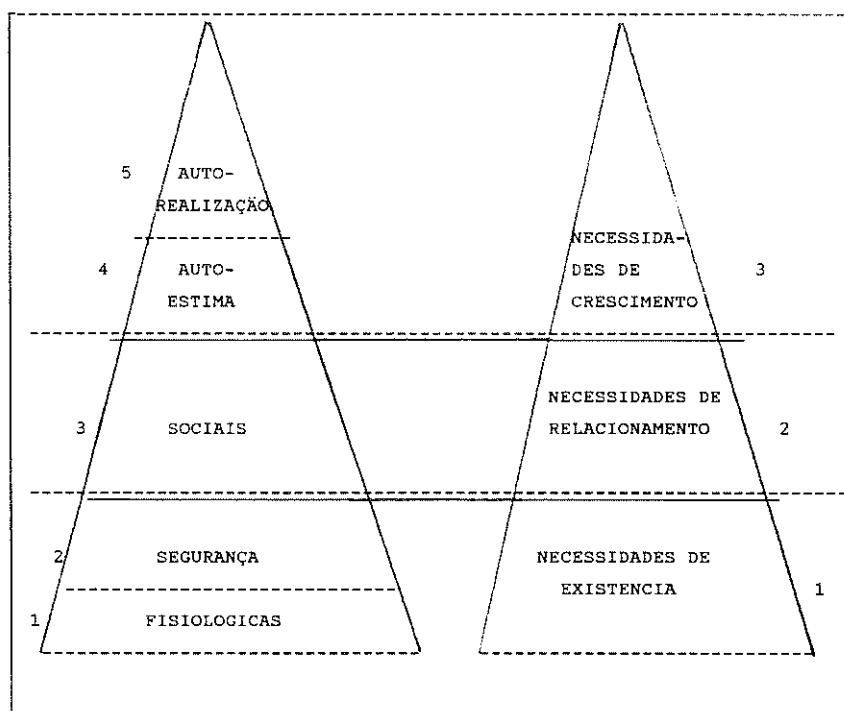


Fig.: Comparação da proposta de Maslow e Alderfer

Sintetizando, poderíamos apresentar como sendo as principais diferenças entre a teoria de Alderfer em relação a Maslow:

- . mais complexa em inúmeros aspectos;
- . rejeita o conceito de hierarquia;
- . as suas necessidades situam-se ao longo de um **continuum**;
- . traça uma distinção entre as **necessidades crônicas** (que persistem ao longo do tempo) e **necessidades episódicas** (são situacionais e podem-se modificar conforme o contexto);

- . aceita que duas necessidades podem operar simultaneamente;
- . a satisfação de necessidades de nível inferior não significa nem representa necessariamente um pré-requisito para a emergência de necessidades superiores.

3.3.4. HERZBERG, a mudança na continuidade?

Em um seu artigo¹ Herzberg, escrevendo com vivacidade e ironia, afirma que sempre que fala para auditórios de homens de negócios, estes invariavelmente o questionam sobre a melhor maneira de motivar o homem-trabalhador. Pedir? Ordenar? Aplicar incentivos monetários? Formação?

Mas, continua o autor, "em todo o auditório se encontra presente o homem de acção directa, que grita: 'dê-lhe umas boas palmadas'. E este tipo de chefes têm razão. O mais seguro e menos complicado sistema de conseguir que alguém faça algo é dar-lhe um bom pontapé nos 'fundilhos': administrar-lhe o que chamamos um KITA"².

E a seguir apresenta algumas formas de KITA. Assim:

a) KITA físico negativo:

- . consiste na literal aplicação do termo (um pontapé nos "fundilhos") e foi muito usado no passado;
- . inconvenientes:
 - . é pouco elegante;
 - . contradiz-se com a imagem de benevolência de que tanto se fala na maioria das empresas;
 - . estimula directamente o sistema nervoso e pode

¹ HERZBERG, Frederic. "Una vez más: como motiva Vd a su personal?. In ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Buenos Aires, 1970, Tomo I. Abr./Set., p. 297-313.

² Idem. A sigla KITA representa as iniciais das palavras inglesas usadas no original.

resultar em uma resposta negativa: o empregado pode devolver o pontapé;

. resultado: se eu lhe der um pontapé no traseiro, quem resulta motivado? Eu motivo-me, ele move-se: não se produz motivação mas movimento.

b) KITA psicológico negativo:

. tem subjacente a crença nos "puxões de orelhas psicológicos";

. acontece frequentemente quando o empregado pressente que "o chefe anda-me a vigiar constantemente";

. vantagens sobre o anterior:

. a crueldade não é visível e palpável - mas a ferida é interna e demora a aparecer;

. um poder inibitório afecta os mais altos centros corticais do cérebro, o que reduz a possibilidade de uma reacção física;

. o número de dores psicológicas que um indivíduo pode sofrer é praticamente infinito;

. o ego de quem as pratica costuma ficar satisfeito (sentido de superioridade e poder);

. o empregado que se queixe pode parecer paranóico, pois não existe evidência de qualquer agressão;

. resultado: o mesmo do KITA físico negativo: movimento.

c) KITA positivo:

Se alguém afirma: "faça isto para mim, ou para a empresa, e em recompensa você terá um prémio, um incentivo, mais status, um aumento, etc...". Que se passará?

Isto será motivação? "A unânime resposta que obteremos a esta pergunta, por parte dos dirigentes das empresas, é que isso é motivação. (...). Quando as empresas querem utilizar esta classe de Kita positivo, dispõem de uma incrível variedade de 'biscoitos para cachorros' que podem agitar diante do empregado para

conseguir que salte"¹.

Mas porque será, então, que os auditórios de executivos não consideram o KITA negativo como motivação e, pelo contrário, consideram o Kita positivo como o sendo?

Para Herzberg tal "deve-se a que o Kita negativo é violação, enquanto que o Kita positivo é sedução. No entanto, é muitíssimo pior ser seduzido do que ser violado; a violação é um acontecimento desagradável, mas a sedução significa que alguém é artífice da sua própria caída"².

3.3.5. ALGUNS MITOS (PARA HERZBERG) SOBRE A MOTIVAÇÃO

"Porque nenhuma forma de KITA constitui motivação? Se eu der um pontapé num cachorro (à frente ou atrás), ele mover-se-á: e quando quero que volte a mover-se, que terei que fazer? Terei que lhe dar outro pontapé. Do mesmo modo, podemos carregar uma bateria humana, e voltar a carregá-la, e recarregá-la uma e outra vez; mas só quando essa bateria tem o seu próprio gerador podemos falar de motivação;. então não necessitará de estímulo externo: **quererá fazê-lo**"³.

Temos que concordar que o autor consegue, de uma maneira brilhante, colocar-nos perante os olhos um autêntico compêndio de saber, de interrogações, aproveitando-se de uma linguagem metafórica bem conhecida de todos.

A partir daí Herzberg apresenta-nos alguns dos KITAS positivos comumente pensados como instiladores de "motivação" mas que, na verdade, são autênticos mitos àcerca da mesma. Mas vejamos:

1. redução da jornada de trabalho: "É esta uma maravilhosa

¹ Idem, p. 299.

² Idem, p. 299.

³ Idem, p. 300.

forma de conceber a motivação para trabalhar: mantê-los fora do trabalho"¹.

O mesmo se diga do desenvolvimento de programas de recreio para as horas de ócio.

2. aumentos de vencimentos: "A aspiral ascendente das remunerações, motiva as pessoas? Sim, a procurar um novo aumento"².

3. benefícios sociais: "tais benefícios não são estímulos, são direitos"³.

4. Relações humanas: mesmo ao fim de tantos anos de ensino e formação, a pergunta continua a ser a mesma: como se motiva as pessoas?

5. Capacitação em sensibilidade: será que esta aprendizagem leva a algum lado? Para o autor tudo se passa assim: "entende-se você realmente, mas realmente, a si mesmo? Confia você realmente, mas realmente, realmente, nos demais? Coopera você realmente, mas realmente, realmente, realmente?"⁴.

6. Comunicação: todos os estudos e aplicações levaram a falhanços atrás de falhanços.

7. Intercomunicação: idem.

8. Participação na tarefa: consiste mais num "faz de

¹ Idem, p. 300.

² Idem, p. 300.

³ Idem, p. 300.

⁴ Idem, p. 301.

conta" do que numa participação efectiva: o operário mais não aperta parafusos, está a fabricar um Chevrolet.

9. **Conselheiros psicológicos:** aparecem com as experiências de Hawthorne; no entanto, a nada conduzem de duradouro.

3.3.6. FACTORES MOTIVADORES E FACTORES HIGIÉNICOS

Para Herzberg há dois tipos fundamentais de necessidades:

a) **necessidades que surgem da natureza animal do homem:** a tendência herdada, instintiva, a evitar o dano exterior, do meio, e todas as tendências adquiridas que estão condicionadas às necessidades fisiológicas básicas: comer, por exemplo, é um impulso biológico básico e, para satisfazê-lo, torna-se necessário ganhar dinheiro; portanto, o dinheiro converte-se numa tendência básica.

b) **necessidades relacionadas com a essência do ser humano,** a aptidão de realizar e através da realização, experimentar desenvolvimento psicológico. "Os estímulos para as tarefas de desenvolvimento, são tarefas que induzem ao desenvolvimento: no ambiente empresarial é o **conteúdo do trabalho**. Por sua vez, os estímulos que induzem à conduta protectora, a evitar dano, encontram-se no meio de trabalho"¹.

Diríamos, e em resumo, que os factores motivadores (que causam satisfação) são intrínsecos ao próprio trabalho:

- . oportunidade de realizar
- . o reconhecimento pelo realizado
- . o trabalho em si mesmo
- . responsabilidade

¹ Idem, p. 303.

- . capacitação e desenvolvimento.

Por sua vez os factores higiénicos (ou seja, os Kita) são extrínsecos à tarefa e incluem:

- . a política da empresa
- . o tipo de chefia e coordenação
- . as relações interpessoais
- . as condições de trabalho
- . as remunerações
- . o status
- . a segurança, etc.

3.3.7. HERZBERG VERSUS MASLOW

Herzberg, ao propôr a sua teoria das satisfações humanas, pretendia, além de encontrar uma resposta para a problemática da motivação, apresentar um argumento válido contra Maslow - de quem foi, aliás, um dos críticos mais ferozes.

Com efeito, as **necessidades humanas** de Maslow não passam, para Herzberg, de factores higiénicos relacionados com as necessidades animais de evitar a dor e o desconforto, em contraposição às suas necessidades humanas de crescer psicologicamente.

"O principal resultado da investigação foi a sugestão de que eventos higiénicos ou de manutenção levam à insatisfação no trabalho, em face da necessidade de evitar situações desagradáveis, enquanto os eventos motivadores levam à satisfação no trabalho em face da necessidade de crescimento e auto-realização"¹.

Repare-se, no entanto, e em abono da verdade, que a análise da teoria de Herzberg revela íntima relação com a teoria das

¹ LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. In op. cit., p. 42.

necessidades de Maslow. Com efeito, e partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o factor mais importante de motivação.

AUTO-REALIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> . auto-realização . auto-desenvolvimento . auto-satisfação 	
ESTIMA <ul style="list-style-type: none"> . Necessidades do Ego: <ul style="list-style-type: none"> . orgulho . auto-respeito . realização . confiança . Necessidades de status: <ul style="list-style-type: none"> . reconhecimento . apreciação . admiração pelos outros 	FACTORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTES) <ul style="list-style-type: none"> . realização . possibilidade de crescimento . trabalho interessante . responsabilidade . progresso . reconhecimento pelo progresso
SOCIAIS (AMOR) <ul style="list-style-type: none"> . relacionamento . aceitação social . afeição . amizade . compreensão . consideração 	FACTORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTES) STATUS <ul style="list-style-type: none"> . relações interpessoais: <ul style="list-style-type: none"> . supervisores . colegas . subordinados . supervisão técnica . políticas de companhia
SEGURANÇA <ul style="list-style-type: none"> . segurança quanto ao futuro . protecção física . auto-preservação 	<ul style="list-style-type: none"> . benefícios sociais . condições de trabalho
FISIOLOGICAS <ul style="list-style-type: none"> . alimento . repouso . abrigo . sexo 	<ul style="list-style-type: none"> . salário . vida pessoal

Fig.: Comparação entre a hierarquia das necessidades de Maslow e os factores motivacionais de Herzberg.

Fonte: Idalberto Chiavenato. *Administração de Empresas - uma abordagem contingencial*, São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

3.3.8. O ENRIQUECIMENTO DO TRABALHO (TAREFAS)

Segundo as próprias palavras de Herzberg, a teoria sobre a motivação e higiene "em lugar de racionalizar e simplificar o trabalho para aumentar a eficiência, recomenda que o trabalho seja enriquecido, para que o pessoal aumente o seu rendimento"¹.

Mas, e para que não se dêem confusões linguísticas e conceituais, notemos que:

- . o enriquecimento do trabalho busca oportunidades para o desenvolvimento psicológico, total, do trabalhador; trata-se de uma "ampliação vertical"; e
- . a ampliação do trabalho (figura que o autor não pretende ver confundida com a anterior) simplesmente aumenta horizontalmente a tarefa.

Estávamos no começo da década de 60, e a administração estava cada vez mais consciente de que se chegava ao fim da estrada dos incentivos financeiros. Eram precisas ideias novas e estas teriam de ser, obviamente, não-financeiras.

Esquemáticamente, e parafraseando Herzberg, poderíamos apontar assim o enriquecimento das tarefas.

¹ HERZBERG. In op. cit., p. 303.

Princípio	Factor motivador
1. Eliminar controles, mas conservar os que permitem dar crédito e reconhecimento ao pessoal por seus méritos.	. Responsabilidade, reconhecimento pelo realizado.
2. Aumentar a capacidade de obter crédito pelo seu trabalho.	. Responsabilidade, reconhecimento pelo realizado.
3. Atribuir a cada indivíduo uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área, etc.).	. Oportunidade de realizar, reconhecimento pelo realizado, responsabilidade.
4. Elevar a autoridade dos empregados, outorgando-lhes mais liberdade de trabalho.	. Oportunidade de realizar, responsabilidade.
5. Fazer chegar as informações periódicas directamente ao empregado, em vez de ao supervisor.	. Reconhecimento pelo realizado.
6. Atribuir novas e mais difíceis tarefas.	. Desenvolvimento, capacitação.
7. Atribuir a um empregado tarefas determinadas ou especializadas para que possa chegar a ser mais especializado nas mesmas.	. Responsabilidade, desenvolvimento, capacitação.

Herzberg é pragmático e realista e admite que nem todos os tipos de trabalho podem ser enriquecidos e que, até, nem todos necessitam sê-lo. Mas não é por acaso que a teoria de Herzberg se mostra como enormemente atractiva para os administradores: ela dispensa-os de **psicanalisar** seus empregados para motivá-los. Em lugar disso, esta teoria indica-lhes que devem tratar de melhorar os factores motivadores¹.

¹ KLEINER, Brian H. "Integración de teorías sobre motivación". In ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Tomo XIV, Año XIV, nº 163, 1983, Out., p. 635-641.

Em resumo, poderíamos apontar como sendo as conclusões principais do trabalho de Herzberg¹:

- . o conteúdo da tarefa é mais importante que a ambiência na qual é conduzida;
- . a organização deve procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos, dando oportunidade para que eles se sintam competentes, capazes de concretizar a tarefa e receber reconhecimento por isso;
- . níveis mínimos de factores higiénicos, como **status**, salários e segurança são importantes, mas quando presentes não causam satisfação; apenas impedem a insatisfação;
- . para os trabalhadores se tornarem positivamente motivados a realizarem suas tarefas é necessária uma atenção constante a factores como reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento individual, além da definição concreta da própria tarefa.

3.3.9. MCGREGOR E AS TEORIAS X E Y

Depois da II Guerra Mundial os dirigentes e todos aqueles que se preocupavam com a motivação do pessoal eram continuamente bombardeados por duas teorias opostas (cada uma com os seus defensores e detractores bem situados) sobre os problemas de organização de estruturas formadas por seres humanos:

- . de um lado, a chamada **escola clássica**, destacava a necessidade de se definir rigorosa e estritamente as linhas hierárquicas, o conteúdo de cada posto de trabalho, a autoridade e a responsabilidade;
- . de outro lado, a chamada **escola das relações humanas** (ou escola participativa), apregoava aos quatro-ventos a necessidade e a vantagem de fazer com que os membros (e **todos** os membros) da organização participassem no

¹ MOTTA, Paulo Roberto. In op. cit., p. 26.

processo decisório: assim sendo, os mesmos, sentir-se-iam muito mais motivados.

McGregor, e aproveitando-se desta dicotomia claramente afirmada, avança com a Teoria X e a Teoria Y - teorias que, efectivamente, não são totalmente excludentes¹.

"A proposta que liga as necessidades de Maslow à realidade foi apresentada por McGregor (1960) nas Teorias X e Y. Em sua exposição puramente teórica, McGregor equipara a Teoria X a um estilo de gestão 'cenoura e chicote', em que se parte do princípio de que as pessoas são indolentes, não gostam de trabalhar e evitam o trabalho, sendo preciso castigá-las para que sejam produtivas. Em contraste, a Teoria Y, que deve muitíssimo a Peter Drucker (1950), pressupõe uma necessidade psicológica de trabalhar, de querer triunfar e de aceitar responsabilidades. A Teoria X pode ser equiparada (como foram os factores higiénicos de Herzberg) às duas primeiras categorias na hierarquia de necessidades de Maslow, enquanto a Teoria Y pode ser equiparada às outras três. A Teoria de McGregor é frequentemente considerada uma extensão prática das teorias de Maslow, e o próprio Maslow tornou-se ardente entusiasta da Teoria Y, como McGregor também era, claro, embora se desse ao trabalho de parecer imparcial"².

Como se constata, a apresentação destas duas teorias não significa propriamente uma alteração profunda do pensamento sobre a motivação do ser humano. Compreende-se, no entanto, a sua grande aceitação e divulgação: elas apareceram num momento oportuno e proporcionavam um "arrumar de ideias" e, consequentemente, forneciam uma aparente segurança para quem tem de manusear imensas variáveis.

Afinal, McGregor não fez mais que "reunir" pensadores anteriores e, uma vez mais, instituir uma dicotomia. Para Paulo

¹ MORSE, John J. e LORSCH, Jay W. "Más allá de la Teoria Y". In ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Tomo I, 1970/71, Nov./Mar., p. 673/685.

² MURREL, Hywell. In op. cit., p. 85.

Motta a Teoria Y "constitui uma proposta inspirada no anarquismo, na visão rousseuniana dos seres humanos, de acordo com a qual eles são essencialmente bons e direccionados ao trabalho e irão produzir em níveis mais elevados, se lhes forem concedidas as condições adequadas"¹.

Gomez vai mais longe e diz que McGregor, seguindo na senda de uma abordagem maniqueísta característica do pensamento anglo-saxónico "oculta a verdade evolutiva que está subjacente atrás do material analisado. Porque, na realidade, o que McGregor apresenta como alternativa com sua Teoria Y é o apropriado para filhos e netos educados dos camponeses semianalfabetos e indisciplinados aos quais o taylorismo e a Teoria X se adaptava perfeitamente"².

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> * As pessoas são preguiçosas e indolentes. * As pessoas evitam o trabalho. * As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. * As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. * As pessoas são ingênuas e sem iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> * As pessoas são esforçadas e gostam de ter que fazer. * O trabalho é uma actividade tão natural como brincar ou descansar. * As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. * As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas. * As pessoas são criativas e competentes.

Fig.: A Teoria X e a Teoria Y (McGregor) como diferentes conceitos a respeito da natureza humana.

Fonte: Idalberto Chiavenato. *Administração de Empresas - uma abordagem contingencial*, São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

¹ MOTTA, Paulo Roberto. In op. cit., p. 27.

² GOMEZ, Colmenarejo. "De la Teoria X a la Teoria Z". In ALTA DIRECCION, Barcelona, nº 121, 1985, Mai./Jun., p. 51-60.

3.3.10. TEORIA DE PORTER E LAWLER

Esta teoria visa explicar e encontrar uma resposta para os entranhados relacionamentos existentes na relação atitudes **versus** desempenho no trabalho.

Lembre-mo-nos que para muitos autores existia uma relação positiva entre **satisfação** e **desempenho**. Os autores, e baseando-se na teoria da expectativa, vão colocar em questão essa "certeza sequencial".

Para os autores há 4 variáveis-chave nesta teoria:

- . **esforço**: "refere-se à quantidade de energia exercida por um indivíduo na execução de certa tarefa. Contudo, diferentemente do uso comum do termo, esforço aqui não designa a mesma coisa que desempenho: esforço relaciona-se mais intimamente com a motivação do que com o desempenho. A quantidade do esforço depende da interacção entre o valor da recompensa e a probabilidade percebida do binómio **esforço-recompensa**"¹.

- . **desempenho**: significa o resultado prático que as organizações podem mensurar objectivamente; depende não só do esforço propriamente dito mas também da capacidade individual.

- . **recompensas**: que podem ser intrínsecas ou extrínsecas. Igualam-se na sua capacidade motivadora, mas as primeiras manifestam-se mais apropriadas para produzir atitudes de satisfação relacionadas com o desempenho.

- . **satisfação**: proporciona-se na medida em que as recompensas (intrínsecas ou extrínsecas) atendem ou não o nível de recompensa esperado pelo indivíduo.

3.3.11. TEORIA DA INSTRUMENTALIDADE OU DA EXPECTATIVA

¹ LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. In op. cit., p. 52.

É da autoria de Vroom e aparece como uma rejeição à teoria de Herzberg. Centra-se nos conceitos de **valência**, **expectativa** e **força**, **objectivos**, **escolhas** e **resultados**¹.

Julgamos ser um dado até verificável empiricamente que as expectativas que o administrador tem sobre os seus empregados podem afectar de maneira considerável a motivação e o comportamento dos mesmos. Os indivíduos como que não querem deixar ficar mal aqueles que neles confiam; superam-se, muitas vezes, para não deixarem os "seus créditos por mãos alheias".

Mas analisemos a terminologia usada com sentido específico nesta teoria:

- . **valência**: significa a força de uma preferência individual em relação a um resultado particular;
- . **expectativa**: é a crença na probabilidade de que um determinado acto atingirá um **resultado** específico;
- . **força**: diríamos que é sinónimo de motivação; consiste na soma algébrica dos produtos das **valências** multiplicadas pelas **expectativas**;
- . **objectivos**: as pessoas estabelecem **objectivos** para si próprias; quando os **objectivos** se apresentam com uma dificuldade que pode ser considerada como **desafiadora** leva a fazer todos os esforços para que sejam alcançados; no entanto, se esses **objectivos** se apresentam como **irrealistas** e **impossíveis** de alcançar têm um efeito negativo sobre o desempenho;
- . **escolhas**: quando o indivíduo tem de escolher de entre diversas alternativas, ele divide-se atendendo às expectativas sobre as consequências dessas escolhas;
- . **resultados**: há dois tipos fundamentais de resultados:
 - . **primeiro**: inclui dinheiro, promoção, reconhecimento, etc., que resultam directamente em consequência de uma determinada acção;
 - . **segundo**: alimentos, roupas, moradia, diversões,

¹ Idem, p 50/51.

status, que são consequência indirecta de um determinado resultado.

"Em suma, o esforço (força motivacional) que um indivíduo exerce é função da sua **expectativa** de que certos **resultados** emanarão do seu comportamento (por exemplo: esforço aumentado resultará em maior salário) e da **valência** para ele desses resultados. A **valência de um resultado**, por sua vez, é uma função da sua **instrumentalidade** para obter outros resultados e a **valência** desses outros resultados"¹.

Note-se, porém, que Vroom não julga ser universal a valência dos resultados. Pelo contrário. Toda a sua teoria aponta para uma certa contingencialidade já que afirma peremptoriamente que os indivíduos diferem em termos de **desabilidade** de certo comportamento organizacional.

Fundamentalmente interessa a **percepção** que o indivíduo tem sobre o seu comportamento e seu relativo valor. O indivíduo motiva-se atendendo àquilo que ele percebe como consequência do seu comportamento.

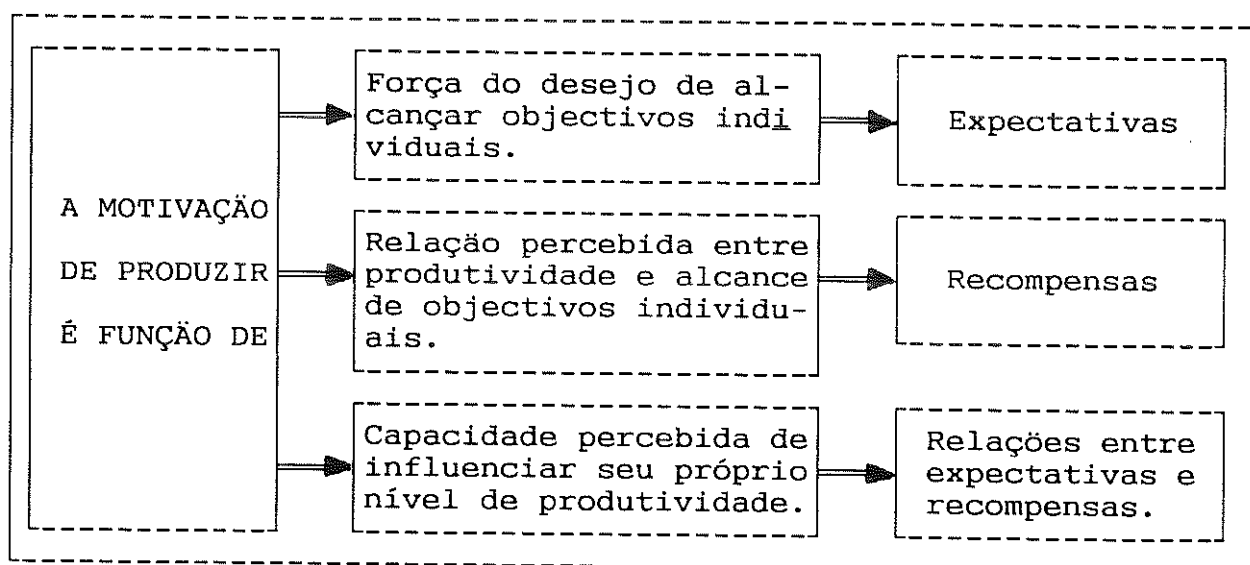


Fig.: As três dimensões básicas da motivação, segundo Vroom.

Fonte: Idalberto Chiavenato. *Administração de Empresas - uma abordagem contingencial*, São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

¹ Idem, p 50.

3.3.12. TEORIA DE SMITH E CRANNY

Usando uma terminologia idêntica à de Vroom, Smith e Cranny acentuam os inter-relacionamentos e as interdependências entre **esforço, satisfação e recompensa**.

Aqui, porém, não é a recompensa ou a satisfação que directamente afectam o desempenho; este é determinado fundamentalmente pelo esforço.

3.3.13. TEORIA DA APRENDIZAGEM

Vê o comportamento humano simplesmente em função das suas consequências: somente causas externas são apresentadas para explicar as acções dos indivíduos.

Não significa isto, porém, que sejam negadas crenças, atitudes e valores individuais ou colectivas, bem como a percepção que individualmente cada um tem da sua ambiência.

A teoria afirma que "essas crenças, percepções ou expectativas do indivíduo apenas acompanham o comportamento, mas de forma alguma podem ser identificadas como sua causa"¹.

Os contributos mais significativos para a teoria da aprendizagem ou do reforço advém dos trabalhos behavioristas de Skinner e da Lei do Efeito de E. Thorndike e podem ser apresentados como principais os seguintes postulados:

- . o comportamento explica-se pelos seus antecedentes e pelas suas consequências;
- . a punição de um comportamento levará a que ele, provavelmente, se repita com menos frequência;
- . comportamento premiado levará a uma maior probabilidade do mesmo ser repetido;
- . se se pretende um novo comportamento o melhor meio é instituir um **reforço contínuo** ao mesmo;

¹ MOTTA, Paulo Roberto. In op. cit., p. 125.

. um reforço intermitente é a maneira mais adequada de se manter um comportamento, evitando que por razões diversas ele se estiole.

A este propósito diga-se que há muitos autores que estão a tentar a reabilitação desta teoria. Concretamente, afirma-se, ela é altamente ajustável à administração por objectivos (APO) e como tal a sua elevada aceitação entre os administradores. "A teoria do reforço, que foi desenvolvida como uma estratégia em termos de modificação da conduta, difundiu-se crescentemente entre os administradores devido à sua simplicidade e eficácia. Essencialmente, há três grandes passos neste sistema que se integram de um modo óbvio na administração por objectivos: estabelecimento de objectivos, realimentação e recompensas"¹.

Como técnicas de motivação aqui se nos apresentariam o enriquecimento de cargos (recorre-se a uma recompensa intrínseca: "espécie de coisas agradáveis que se experimentam ao fazer o trabalho em si. Estas incluem recompensas tais como sentimentos de segurança, participação, realização, competência, auto-estima, estima dos outros, poder, afiliação e auto-realização"²) e a promoção e aumento salarial. Neste último caso estaríamos usando recompensas extrínsecas: situam-se fora do desempenho real do cargo, mas quase sempre lhe estão associadas.

3.3.14. A TEORIA DA EXPECTATIVA

Diríamos que esta teoria abrange diversos ramos ou facetas, sendo a mais conhecida a da Teoria da Instrumentalidade de Victor H. Vroom.

Subjacentes, genericamente, aos princípios da teoria da

¹ KLEINER, Brian H. In op. cit. p. 163.

² HAMPTON, David H. In op. cit., p. 310.

expectativa estão os estudos de Kurt Lewin e E. Tolman, nos anos 30. Ao fim e ao cabo, afirma-se, o indivíduo possui uma valoração cognitiva do seu comportamento. Relativamente aos resultados que advirão de um determinado comportamento, os indivíduos possuem **expectativas** específicas. Uma vez que existem preferências em relação a determinados resultados, as escolhas são feitas conscientemente e atendendo às prováveis consequências.

Assim a "antecipação da recompensa é que dinamiza o comportamento; e o valor percebido dos vários resultados positivos é que dá direcção ao comportamento"¹.

Em síntese: a motivação de um indivíduo para desempenhar com eficácia determinada tarefa depende de duas variáveis fundamentais:

- . o conceito do tipo **esforço-recompensa**: presumir que o esforço resultará em desempenho e a probabilidade de que esse desempenho resultará numa recompensa;

- . o **valor da recompensa** ou **valência**: o indivíduo tem uma ideia sobre o valor da recompensa que poderá ter em consequência de um desempenho eficaz.

Por outras palavras, a motivação depende²:

- . do **atractivo** (valência) de certas recompensas e resultados que poderão advir de determinado desempenho;

- . das **percepções** que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos resultados (instrumentalidade);

- . da **percepção** (ideia) que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o resultante desempenho efectivo (expectativa).

Se pegarmos numa recompensa seja ela qual for (o pagamento, por exemplo) e fizermos a análise da mesma, chegaremos à conclusão

¹ LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. In op. cit., p. 45.

² LOBOS, Júlio. "Teorias sobre a motivação no trabalho". In REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, 1975, Mar./Abr., p. 17 a 25.

de que ela só motivará o desempenho sob certas condições¹:

- . as pessoas precisam querer o pagamento.
- . as pessoas precisam acreditar que o desempenho é tanto possível quanto necessário para obter o pagamento.

Graficamente, teríamos:

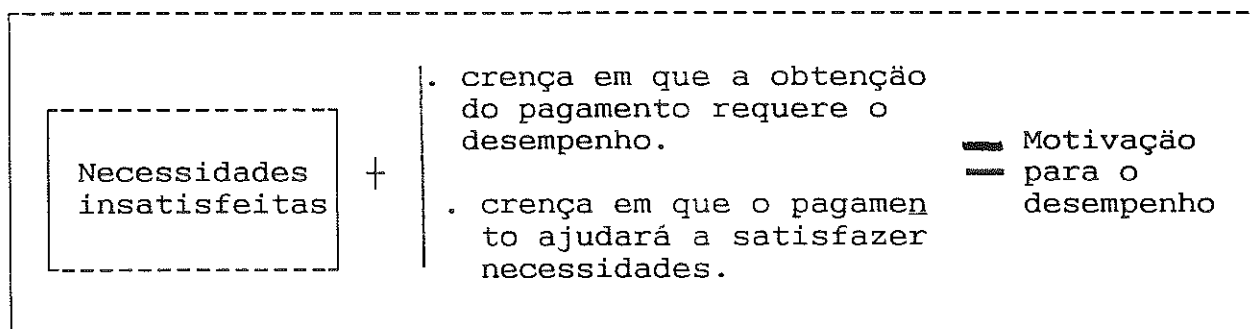


Fig.: Esquemática da teoria da expectativa.

Ou de uma maneira mais completa²:

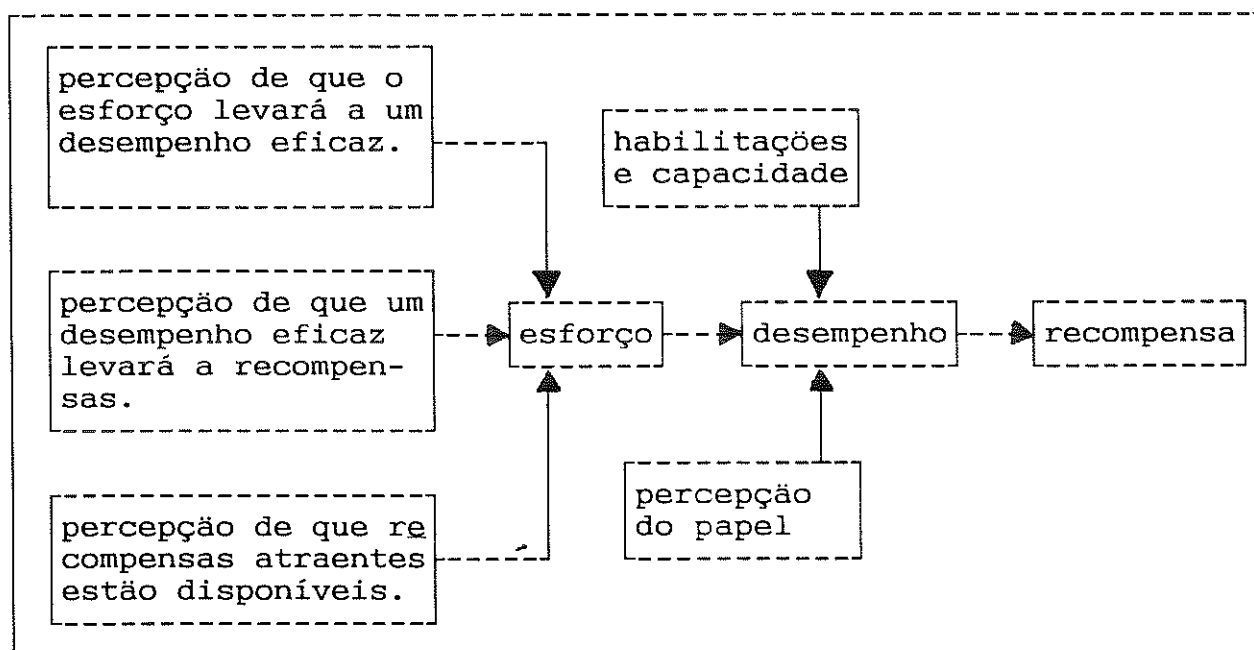


Fig.: A relação percepção-esforço-desempenho-recompensas.

¹ HAMPTON, David H. In op. cit. p. 318.

² GUEST, David. "Motivation after Maslow". In THE JOURNAL OF THE BRITISH INSTITUTE MANAGEMENT, vol. 8, nº 3, Mar., 1976.

4. O CONTINGENCIALISMO DA MOTIVAÇÃO

"O campo da motivação é um atoleiro. Dois pontos, contudo, se destacam. Primeiro, as tradicionais opiniões de Maslow, McGregor e Herzberg e semelhantes não são mais adequadas; assim como também não o é o sistema fechado da visão de motivação no trabalho, que deixa de reconhecer a interacção com a vida do lado de fora do escritório ou dos portões da fábrica. Segundo, os pesquisadores estão usando modelos mais complexos e especialmente a teoria da expectativa"¹.

Com efeito, não nos podemos esquecer, motivos aparentemente irracionais, insignificantes e ilógicos - do ponto de vista do administrador - podem apresentar-se como perfeitamente racionais, significantes e lógicos para o trabalhador. E mais: considerar que aquilo que ontem resultou como factor motivador continuará a ter a mesma força e valência é permissa não demonstrada nem demonstrável.

O homem, essa caixinha de surpresas, não é estático no seu querer, no seu sentir e na sua maneira de valorizar aquilo que o rodeia. Ele é, por definição e natureza, um ser em constante mutação e sempre influenciável por factores exógenos. Logo, e aceitando o anteriormente mencionado, não podemos agarrar a ânsia de totalidade do indivíduo num golpe de mágica, domesticá-lo à nossa vontade ou comprimi-lo em fórmulas mais ou menos aperfeiçoadas.

Hoje, e perante uma revolução cultural que nos conduz rapidamente para uma mutação profunda de valores, costumes e crenças, não mais será ajustado conceber a pessoa no trabalho como algo que se pode plasmar numa universalidade qualquer que ela seja. A individualidade, o aqui e agora, apresentam-se como factores determinantes. Ignorá-lo é cairmos em tentativas ou pseudo-tentativas, mesmo que mescladas de tonalidades científicas, de manipulação dos indivíduos que sempre acarretarão mais perdas

¹ GUEST, David. In op. cit.

do que ganhos.

Da mesma maneira que hoje não se pode afirmar, *a priori*, que este tipo de estrutura organizacional é necessariamente melhor que aquele, também a nível de motivação diversos autores acham (opinam) que é necessário ir além da Teoria Y ou Z, ou qualquer outra. Recorre-se, e cada vez mais frequentemente, à chamada **teoria contingencial**: "deve existir uma relação harmónica entre a organização, a tarefa e as pessoas"¹.

Algumas premissas desta teoria contingencial:

- . os trabalhadores trazem para a organização a que pertencem, diversos referenciais de necessidades e motivos: uma necessidade sempre presente é a de satisfazer seus desejos de êxito;

- . embora o desejo de êxito exista em todos os seres humanos isso não implica a possibilidade de uma regra motivacional: esses desejos podem ser satisfeitos de maneiras distintas tendo em atenção a correlação com outras necessidades ou desejos: poder, independência, segurança, reconhecimento, etc.;

- . a satisfação do desejo de êxito, mediante o atingimento de um determinado nível de eficiência, conta com maior probabilidade de alcançar-se quando existe uma certa harmonia entre o tipo de organização e o da tarefa;

- . o desejo de êxito, mesmo que satisfeito, continua sendo um preponderante factor de motivação: tão logo se alcança um determinado nível ou meta, imediatamente o indivíduo fixa outro nível ou meta mais ambicioso.

Ou seja: a motivação no trabalho apresenta-se como multiforme e multifacetada. Ela resulta de um "conjunto de factores, do seio dos quais é muitas vezes difícil isolar um só elemento. A natureza da tarefa, a organização do trabalho, as regras que se aplicam, o clima das relações são os factores a que se reconhece importância.

¹ MORSE, John J. e LORSCH, Jay W. In op. cit., p. 680.

Mas é toda a situação concreta que importa analisar"¹.

Cada indivíduo pode ter - e sempre tem - particularidades pessoais que o vão tornar mais sensível àquele ou a este aspecto da situação de trabalho, segurança, autonomia, variedade de funções ou outras. E ainda mais: para o mesmo indivíduo é bem possível que amanhã não pense, nem tenha as mesmas expectativas, que tinha hoje sobre a sua situação profissional.

Aceitando-se estas premissas poderíamos, desde já, encontrar aí um primeiro limite de certas aproximações (teorias) clássicas que se exprimiam em termos universais, como se houvesse "necessidades" globais e até com hierarquizações independentes das personalidades e das suas dinâmicas. Estamos a pensar, por exemplo, na teoria de Maslow.

Importante, também, é não esquecer que a psicologia do grupo intervém de maneira considerável sobre a motivação no trabalho. O desempenho, o comportamento no trabalho, é também um fenómeno colectivo. Em cada organização ou empresa existem grupos em que as preferências não são idênticas e que, por conseguinte, não vão atribuir o mesmo valor a determinados aspectos do seu trabalho, dinheiro, autonomia, **status** social, etc. Os diferentes grupos sociais da empresa - e dentro destes os diversos subgrupos que se formam - movem-se numa cultura própria que os vai diferenciar no que concerne à sua motivação para o desempenho.

E essa cultura não se adquire tão somente dentro da organização; a vida não pára às portas da empresa, como já se disse. A visão das organizações como sistemas abertos tem de ser levada até às últimas consequências e, como tal, temos que ter em mente que o engajamento no trabalho, a maior ou menor sensibilidade a certas condições laborais, a reacção face a certas recompensas dependem em larga medida de escolhas pessoais a que estão subjacentes valores que se perfilham.

¹ LÉVIAN, YVES. "La motivation au travail: comment se débarrasser d'un concept encombrant". In DIRECCION ET GESTION DES ENTREPRISES, Paris, ano 19, nº 1, 1983, Jan./Fev., p. 53-57.

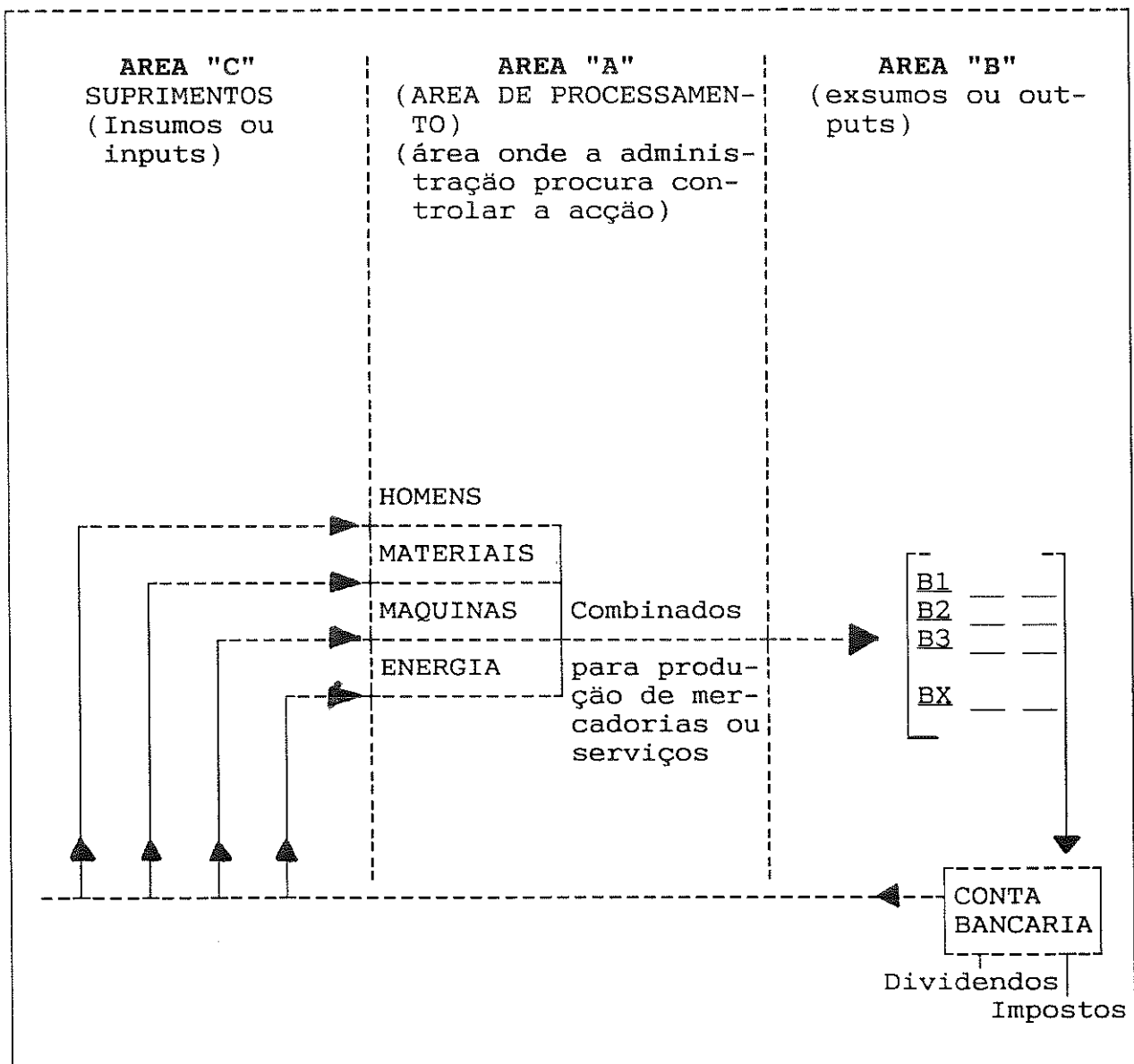


Fig.: A organização interpretada como um sistema input/output (sistema aberto).

Fonte: H. F. de P. Hanika. *Guia Moderno de Administração*, Rio de Janeiro, Forense, 1969.

Será, então, possível encontrar uma resposta eficaz para o problema da motivação? Diríamos que não. Isto não significa, porém, que não possam ser tentadas alternativas diversas. Ou seja: embora não haja uma resposta geral e global possível, há práticas que, em situações de trabalho concretas e determinadas, analisadas

na sua variedade dimensional, e tendo em atenção expectativas específicas do indivíduo e de certos grupos humanos, permitem conseguir-se comportamentos que as organizações vão julgar eficazes.

5. MOTIVAÇÃO E RESULTADOS

"A psicologia da motivação é sumamente complexa, e o que a seu respeito se conhece com algum grau de certeza é realmente muito pouco. Mas a minúscula relação que é possível comprovar entre conhecimento e charlatanismo na profusa quantidade de fórmulas milagrosas que se anunciam constantemente, não poucas delas com aval académico, não conseguiu diminuir o entusiasmo com que as mesmas são acolhidas"¹.

E o autor ainda hoje tem razão. Apresenta-se muitas vezes a motivação como a cura para todos os males organizacionais e capaz de suprir e encobrir, inclusive, a ineficácia dos dirigentes ou a inapropriação da estrutura organizacional. E prometem-se mundos e fundos, garantem-se resultados, afiança-se o êxito se se proceder desta ou daquela maneira para com os trabalhadores.

Não admira, por isso, que as teorias sobre a motivação se tenham sucedido e alterado até aos nossos dias em catadupa: o fracasso total ou parcial de uma como que fomenta o nascimento ou ressurgimento de outra. As vezes, diga-se, produz-se um círculo vicioso e fechado que a nada, ou quase nada, conduz.

Durante muito tempo julgou-se que a motivação estava directamente relacionada com os resultados. Tratar-se-ia de uma situação de causa-efeito. No entanto, e independentemente de inúmeras pesquisas e experimentos levados a cabo tentando

¹ HERZBERG, Frederic. "Una vez más: como motiva Vd a su personal?" In ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Buenos Aires, Tomo 1-A, 1970, Abr./Set., p. 297-313. Artigo publicado originalmente na HARVARD BUSINESS REVIEW, Jan./Fev., 1978.

demonstrar essa causalidade, não foi possível chegar a uma conclusão indubitavelmente afirmativa. Likert e seus colaboradores estudaram organizações com todas as possibilidades lógicas de moral elevado com a produtividade baixa, produtividade alta com moral baixo e nada concluíram que dissipasse todas as dúvidas¹.

Numa tentativa académica de simplificação diríamos que duas correntes fundamentais tentaram relacionar motivação e resultados:

. a escola clássica: através do pagamento (incentivo monetário) seria o indivíduo motivado a trabalhar mais e melhor (daí o trabalho "à peça", por exemplo). Recomendavam-se técnicas de motivação que se concentravam nas necessidades primárias (de acordo com a terminologia de Maslow) ou nos factores higiénicos, na terminologia de Herzberg. Consciente ou inconscientemente os administradores eram levados a confundir motivação com dinheiro.

Hoje, e depois de se ter caminhado por campos totalmente opostos, aceita-se que o dinheiro não é o único, nem talvez o primordial, factor de motivação no trabalho, mas que apresenta, indubitavelmente, um alto significado.

"Pode haver muitas razões para que não haja uma relação coerente entre pagamento e desempenho em muitas organizações. Um maior tempo no cargo combinado com modestos aumentos periódicos de salário pode fazer com que alguns empregados ganhem mais que outros independentemente de seu desempenho comparativo"².

Alguns passos, porém, podem ser dados de modo a conseguir-se alguma conexão entre pagamento (ou outras recompensas extrínsecas) e desempenho:

- . pesquisar e determinar que recompensas extrínsecas os empregados desejam efectivamente;
- . determinar a possibilidade (expectativa) que os

¹ FONTES, Lauro Barreto. "Hierarquia de necessidades na motivação". In IDORT-Revista Brasileira de Produtividade, São Paulo, 1978, Nov./Dez.

² HAMPTON, David H. In op. cit., p. 301.

empregados acham que têm para obter as recompensas se tentarem alcançá-las;

. determinar se o custo para os empregados, na forma de esforço e alternativas prévias, lhes parece valer a recompensa potencial;

. demonstrar que o pagamento está ligado ao desempenho;

. acompanhar as atitudes no trabalho para ver quais são as crenças das pessoas sobre pagamento e desempenho e se os empregados mais satisfeitos são os que apresentam melhor desempenho.

A melhor forma de consolidar uma eventual conexão entre pagamento (ou recompensas extrínsecas) e desempenho é garantir aos que apresentam melhores resultados receberem mais pagamento do que aqueles que apresentam pior desempenho. Assim sendo, transmite-se uma mensagem clara: nesta organização, o pagamento varia conforme o desempenho.

. a escola das relações humanas: se os empregados se sentissem bem no seu trabalho (salientavam-se as necessidades superiores na linguagem de Maslow, ou os factores motivadores segundo Herzberg) o desempenho seria necessariamente melhor.

No entanto, estudos feitos às centenas, não conseguiram comprovar que existe uma correlação coerente desta natureza.

6. MOTIVAÇÃO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

"O clima da organização é um importante conceito que o dirigente precisa entender, porque é através da criação de um clima organizacional adequado que o gestor pode controlar as **motivações** de seus subordinados. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos seus membros e ao mesmo tempo canalize seus

comportamentos motivados para a realização dos objectivos da organização"¹.

Mais importante que o próprio clima organizacional é porque mais abrangente e profundo parece-nos ser o conceito existente sobre o próprio trabalho. "Antes da teoria administrativa se preocupar com o trabalho e buscar associações entre a atitude humana sobre o trabalho e a produtividade organizacional, os homens, através de expressões artísticas, literárias e religiosas, caracterizavam-no como algo desagradável, obrigatório, necessário, raramente visto como algo que desse prazer. O trabalho era visto como o contrário de lazer e este como a actividade libertadora da autoridade e da concepção do dever"².

A doutrina cristã vem dar uma nova dimensão ao trabalho: este não deve mais ser visto como algo degradante. Pelo contrário, é apresentado como intrinsecamente bom e uma forma de engrandecimento individual e de virtude.

7. A MOTIVAÇÃO E O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

Para Herzberg existem três filosofias principais em matéria de administração de pessoal²:

- . umas baseadas nas teorias da organização;
- . outras na engenharia industrial
- . e, as últimas, nas ciências do comportamento.

As teorias da organização defendem que as necessidades humanas são tão irracionais, ou tão flexíveis e ajustáveis às diversas situações, que a principal função do gestor de pessoal é ser tão pragmático quanto a ocasião o requeira. A medida é o racionalismo e o pragmatismo. "Se o trabalho está organizado de

¹ HESKETT, José Luis. "Motivação e clima organizacional". In ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA, Rio de Janeiro, 1977, Jul./Set.

² HERZBERG, Frederic. In op. cit.

modo apropriado, razoável, o resultado será a mais eficiente estrutura possível, e isto produzirá de facto as mais favoráveis atitudes para com o trabalho de cada um"¹.

Por sua vez, as filosofias subjacentes à engenharia industrial sustentam que o ser humano tem uma natureza mecânica e economicamente motivada e, assim sendo, as suas necessidades satisfazem-se tanto melhor quanto mais organizado se encontrar o processo de trabalho.

O gestor de pessoal deverá preocupar-se, segundo essa corrente do pensamento, com a criação e implantação de um sistema de incentivos e estruturar as condições de trabalho de modo a proporcionar o uso excelente da "máquina humana".

Por sua vez, os apologistas das ciências do comportamento concentram-se naqueles factores tantas vezes falados e tantas vezes mal compreendidos:

- . sentimentos de grupo
- . atitudes individuais
- . clima social e psicológico existente na organização
- . cultura organizacional
- . liderança, etc.

Aqui, e no que concerne ao administrador de recursos humanos, recomenda-se normalmente a formação em relações humanas, de liderança e dinâmica de grupo, na esperança de instilar atitudes sadias no pessoal e criar um clima organizacional pressupostamente grato ao ser humano.

Hoje, porém, cada vez mais se aceita que não existe uma teoria sobre a motivação que responda eficaz e plenamente à perguntas de todos aqueles que no seu dia-a-dia tem que gerir pessoal. As teorias mais difundidas apresentam-se geralmente como microscópicas e parciais. A totalidade do ser humano, deste modo, fica reduzida a uma dimensão específica que por este ou por aquele motivo é valorizada ou supervalorizada.

Claro está que mesmo aqueles autores que se queixam da

¹ Idem, p. 305.

parcialidade de certas teorias ou pressupostos não se negam, também, a apresentar eventuais soluções para serem aplicadas por outros administradores de pessoal.

Raymond Leon diz que o administrador deve¹:

- . ajudar seus subordinados a realizar mais;
- . mostrar reconhecimento pessoal aos subordinados;
- . ajudar a tornar interessante o trabalho;
- . dar responsabilidade;
- . ajudar o pessoal a crescer, progredir e desenvolver-se;
- . procurar eliminar motivos de insatisfação em áreas como salários e condições de trabalho.

Uma visão comportamentalista é toda ela virada para a participação e aperfeiçoamento individual. "Se você quiser motivar seu pessoal, não fique tão enredado em si mesmo e nos seus problemas a ponto de tratar seus subordinados como veículos motorizados para realizar o trabalho. Provavelmente a melhor maneira de motivar seu pessoal está contida neste ponto básico: **ajude cada um** dos subordinados a definir e obter o que ele deseja do seu trabalho. Pelo menos uma vez por ano, descubra de cada um dos seus subordinados o que ele gostaria de aprender e como acha que o conteúdo do seu trabalho pode ser melhorado. Ao mesmo tempo ajude cada um deles e desenvolver um programa anual de aperfeiçoamento pessoal através de actividades como leituras, cursos e experiências planeadas"².

Já para Kleiner, a resposta à pergunta "que recompensas externas dispõe um administrador para satisfazer as necessidades internas dos empregados?" é encontrada nos trabalhos de McClelland³:

- . em relação àqueles funcionários que possuem uma alta necessidade (motivação) de afiliação, deve-se-lhes dar a

¹ LEON, Raymond. ADMINISTRAÇÃO EFICAZ, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973, p. 212.

² Idem, p. 224.

³ KLEINER, Brian H. In op. cit.

oportunidade de realizar tarefas dentro de um grupo auto-seleccionado; paralelamente se desenvolverá um programa de compensação financeira baseado mais na produtividade grupal do que individual;

. àqueles que manifestam uma alta necessidade (motivação) de poder, deve ser atribuída uma autoridade que esteja em conformidade com a sua capacidade;

. no que concerne àqueles trabalhadores que manifestam uma acentuada motivação para o lucro "deve-se dar participação no estabelecimento de objectivos moderadamente difíceis, a responsabilidade para concretizá-los e a liberdade para que o façam à sua maneira, realimentando-os para que tenham um adequado conhecimento do seu progresso"¹.

7.1. MAS, AFINAL, QUAL É O SEU TIPO DE "MANAGEMENT"?

Num curioso artigo R. Papin ajuda-nos a fazer uma auto-análise do estilo pessoal de administrador de recursos humanos².

Indica-nos como principais estilos:

. o estilo autoritário:

- . gosta de impôr as suas decisões
- . coloca "na mesa" as suas ideias e preferências
- . fica satisfeito quando subjuga o outro à sua vontade.

Claro está que nem todos os subordinados reagem curvando a cerviz e dizendo, como verdadeiros autómatos, sempre que sim. Há aqueles que deturpam e deformam, consciente ou inconscientemente, as directrizes e, um ou outro, enfrenta directamente (mas de maneira suicida) o autoritarismo em questão.

O administrador que se governa nesta placenta autoritária não

¹ Idem, p. 638.

² PAPIN, R. "L'art de motiver". In DIRECTION ET GESTION DES ENTREPRISES, Paris, ano 21, nº 1, 1985, Jan./Fev., p. 29-36.

se preocupa sobremaneira com estas atitudes de "arrogância" e "indisciplina": as regras de promoção e de sanção são suficientemente vagas para possibilitar tomar isso em conta e rejeitar aqueles que queiram contestar a sua autoridade.

. o estilo paternalista:

- . considera os empregados como próprios filhos
- . aprende a amá-los como de filhos se tratassem
- . consequentemente desejam ser retribuídos nesse amor paternal: o filho deve-se comportar como tal;
- . decide sobre o essencial, mas dá liberdade de acção sobre o detalhe;
- . as informações (ascendente e descendente) são fortemente carregadas de afectividade: "você controla com uma mão de ferro numa luva de veludo, porque quem ama muito castiga muito"¹.

É fácil concluir que os subordinados dos administradores deste tipo jamais serão "adultos" e, como tal, nunca exercerão uma verdadeira responsabilidade. Se um dia, eventualmente, as ligações funcionais se cortam eles sentir-se-ão "órfãos" e desamparados. Sofrerão, a curto prazo, as consequências de dois fenómenos: a elevação do nível de instrução de seus subordinados e o desenvolvimento de um certo número de contra-poder.

. o estilo "laissez-faire":

- . manifesta uma aparente confiança nos subordinados
- . deixa cada um "desenrascar-se"
- . age assim por timidez ou indiferença em relação ao pessoal.

Muitas vezes este tipo de administrador dá consigo a perguntar-se porque é que o seu pessoal não aprecia e aproveita a liberdade que lhe é dada e não se entusiasma com o exercício de funções que impliquem determinado grau de responsabilidade. E porquê? É que esses mesmos subordinados não sabem se num

¹ Idem, p. 31.

determinado aumento de dificuldade esse gestor se manifestará um fraco ou um autocrata

. o estilo construtivo:

- . dá grande valor à capacidade técnica, aos procedimentos e ao controle
- . decide depois de ter consultado os empregados melhor colocados para o informarem
- . escolhe as grandes decisões.

Aqui, os empregados conhecem as regras do jogo mas, simultaneamente, cada um tem a sensação desagradável de participar muito pouco nas decisões que o gestor toma.

. o estilo participativo:

- . o gestor é mais um "animador" do que um homem de decisões
- . acredita na atribuição da responsabilidade ao subordinado como forma de motivação
- . assume a responsabilidade final
- . aceita que ponham em questão as suas ideias
- . pede aos subordinados que participem activamente na escolha dos objectivos a atingir.

Contrariamente àquilo que poderia pressupôr-se este tipo de gestor vai lamentar-se amiudadas vezes: malgrado os seus esforços, o pessoal critica-o por não lhe atribuir bastante responsabilidade.

7.2. HAVERA UM TIPO DE "MANAGEMENT" IDEAL?

Durante muitos anos pensou-se que existia efectivamente um tipo de "management" ideal: dava-se benefício ao estilo democrático (a ambiguidade do próprio termo ajudava - ou talvez não - a justificá-lo como preferível).

Sem pretendermos ser exaustivos poderemos indicar alguns experimentos levados a cabo tendo em vista provar qual o melhor estilo de "management" atendendo a três variáveis fundamentais: a

quantidade de produtividade, a qualidade e a satisfação dos subordinados¹:

1943: Lippit e White - o estilo democrático proporciona melhores resultados (experiência levadas a cabo com grupos de crianças);

1948: Coch e French - transportam as experiências anteriores para a indústria, os resultados foram idênticos;

1966: Argyris - idem.

1968: F. Herzberg - idem.

A partir de 1960, no entanto, a validade das conclusões anteriores é posta em causa. French leva a cabo uma pesquisa numa fábrica norueguesa e chega à conclusão que os melhores resultados são obtidos pelo método autoritário.

Alguns anos depois, Friedler (e num trabalho que ficou como uma obra clássica) não tem dúvidas em propagar aos quatro ventos que não existe um estilo ideal de gestão de RH, de liderança. Estamos a entrar em plena teoria de contingência.

Em resumo, e em coerência com aquilo que temos defendido, diríamos que não existe um estilo ideal de motivação, liderança ou "management". O bom dirigente é aquele em que seus métodos de liderança são coerentes:

- . com a sua personalidade;
- . com as expectativas dos seus subordinados;
- . com as características do meio ambiente.

7.3. OS ADMINISTRADORES E A MOTIVAÇÃO: UMA PANORAMICA HISTORICA

7.3.1. ANTES DE 1939

"Na fase final da Revolução Industrial, a ideia de que os administradores tinham de motivar seus trabalhadores consistia no

¹ Idem, p. 34.

uso do medo e dos incentivos financeiros. O primeiro era exercido pela ameaça de dispensa e os segundos traduziam-se no pagamento por peça: quanto mais você fizer mais ganha"¹.

Embora quando se fala deste assunto a memória logo nos evoque o nome de Taylor, a verdade é que séculos antes dele este incentivo já era usado e empiricamente conhecido. "Foi sugerido que, já no ano 400 a.c., os Caldeus faziam funcionar esse esquema; entretanto, o precursor directo dos modernos sistemas de pagamento por peça foi desenvolvido no século XVI com o trabalho "doméstico", quando o material era fornecido por um empregador que pagava o trabalho de acordo com o número de peças que fossem produzidas. Quando o trabalho foi transferido de casa para a fábrica, manteve-se normalmente o sistema, embora se registassem algumas tentativas dispersas de empregar uma certa espécie de incentivo na forma de bonificação"².

Mas é efectivamente Taylor que, por volta de 1880, inicia toda uma maratona tendo em vista o **estudo sistemático** das técnicas de administração com o objectivo de desenvolver métodos de aperfeiçoamento da tarefa e de medição da mesma, com base nos quais pudessem ser estabelecidas metas mais realistas para a produção.

E uma das conclusões a que chega é que **se deve pagar a homens e não a posições**. "Taylor asseverou que, quando os homens são pagos de acordo com a posição que ocupam e não de acordo com o seu carácter, energia, habilitação e idoneidade individuais, os homens ambiciosos não tardam a concluir que, como não há proveito algum em trabalhar com afinco, a melhor coisa que têm a fazer é trabalharem o menos que puderem, levarem as coisas de modo a conservarem sua posição com um mínimo de esforço"³.

As violentas críticas que o pai da administração científica

¹ MURREL, Hywell. In op. cit., p. 24.

² Idem, p. 26.

³ Idem, p. 28.

tem sofrido ao longo dos anos pelo seu trabalho em geral e por colocar o dinheiro como o factor cimeiro no que concerne à motivação, e sem se colocar em dúvida a justeza de algumas delas, são muitas vezes geradas por uma deficiente aplicação dos seus princípios e de um insuficiente conhecimento da realidade laboral dos finais do século XIX.

De 1924 a 1932 desenvolve-se uma interessante experiência nos arredores de Chicago - Hawthorne - uma firma pertencente à **Western Electric Company**. Elton Mayo chefiou todo um conjunto de experiências nesse período (experiências essas que acabaram com o despedimento das moças sujeitas à experiência devido à depressão) e em que a primeira intenção do experimento era medir o efeito da iluminação sobre a produtividade. A primeira conclusão a que se chegou é que parecia não haver qualquer influência. A partir daí continuou-se a experimentação no intuito de se saber o que realmente fazia com que houvesse um aumento real de produtividade.

Hoje, e independentemente de muito boa gente pensar que nunca se escreveu tanto sobre tão pouca coisa, a verdade é que quando se ouve a palavra Hawthorne ela como que tem um efeito mágico: lembra Mayo, relações humanas, olhar consciente sobre os RH, grupos informais, etc.

A proposição geral do chamado efeito de Hawthorne é que se fizermos qualquer mudança nas condições de trabalho, é o próprio facto de nos termos interessado por um grupo de operários que os faz melhorar seu desempenho e não a mudança em si mesma; é um efeito mais social que físico.

Como dissemos, tanto a validade das experiências como as suas conclusões foram, também, severamente criticadas. "É evidente que, embora os experimentados fossem iniciados com um espírito muito aberto, as ideias dos experimentadores acabaram por ficar tão fossilizadas que tudo o mais que faziam parece ter sido realizado com o objectivo de provar que estavam certos, em vez de conduzirem a investigação com o mesmo espírito receptivo do início. A consequência foi que, mesmo quando os estavam vendo de frente, os

resultados que contradissem as suas ideias pré-concebidas eram simplesmente ignorados"¹.

7.3.2. DEPOIS DE 1939

Antes de 1939 os principais estudos levados a cabo sobre a motivação e incentivos são desenvolvidos no seio da própria indústria: as ciências sociais seguiam essas experiências a certa distância.

Depois dessa data as coisas alteram-se radicalmente: fundamentalmente assistimos a súbito aparecimento de cientistas sociais, em geral, e dos psicólogos, em particular, como elementos de grande influência na cena industrial. Aí aparecem os nomes de Maslow, McGregor, Herzberg, Vroom, McClelland e tantos outros que se preocupam sobre o assunto.

Acaba a II Guerra Mundial e nada ficou como dantes. As organizações sofrem modificações profundas. Estava-se numa fase de reconstrução, de euforia industrial, de pleno emprego. As antigas formas de motivar já não surtiavam o efeito desejado. Procuram-se alternativas. Aparecem teorias e mais teorias. Uma a uma sucedem-se no entusiasmo e no desencanto. A administração agarrava-se a qualquer coisa que parecesse motivador. "Assim, estes últimos 30 anos foram caracterizados por uma série de modas que se seguiram umas após outras, com a administração saltando para bordo sem saber usualmente com clareza o que estava fazendo e para onde a levavam; passado algum tempo, voltava a saltar em terra quando algo mais promissor era descortinado"².

Algumas das técnicas então mais propagandeadas:

. consulta conjunta:

Foi talvez a primeira moda e que encontrava suas raízes

¹ Idem, p. 77.

² Idem, p. 21.

na experiência de Hawthorne. Os trabalhadores eram chamados a pronunciarem-se sobre toda a vivência laboral. A técnica baseia-se no bem conhecido princípio psicológico de que uma pessoa estará mais fortemente motivada para atingir uma meta, se ela própria participar no estabelecer no quando e no como essa meta deve ser atingida.

Não se pense, porém, que havia razões "humanísticas" ou filantrópicas no fundo de todo este procedimento. A empresa pensava sempre nos lucros: tratava-se de manipular a força produtiva do trabalho.

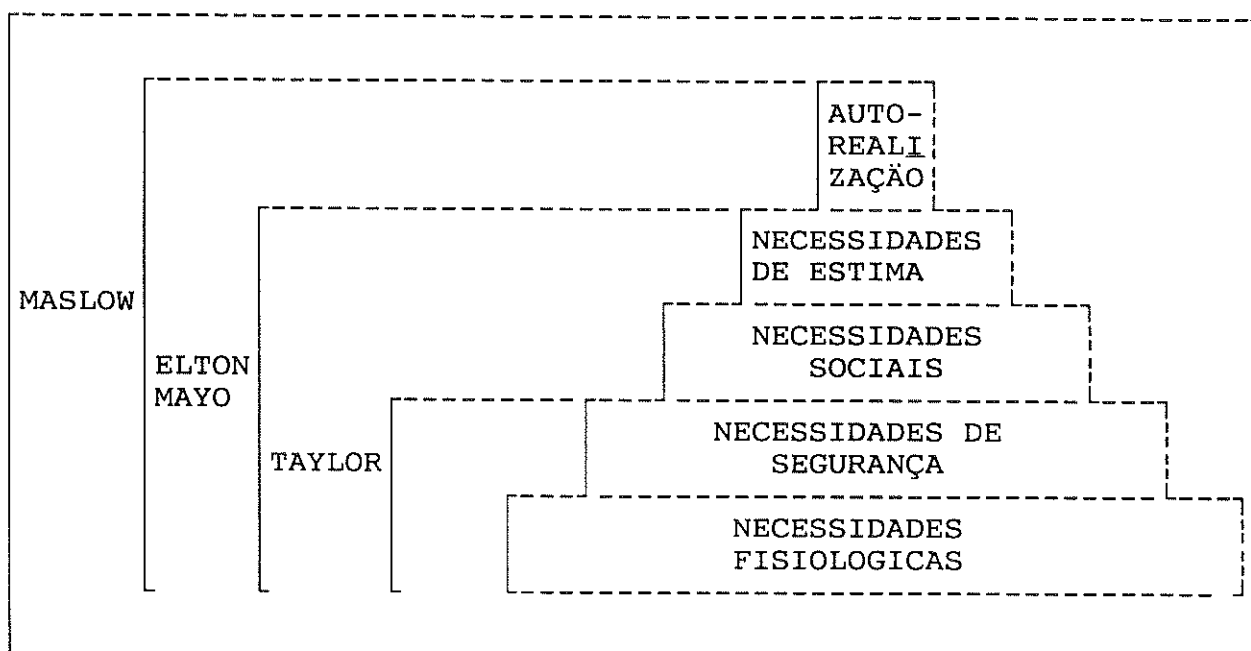


Fig.: Um aspecto da evolução dos conceitos de motivação: Taylor, Mayo e Maslow.

. os incentivos financeiros:

Nos finais da década de 40 e início da de 50 assiste-se a um reavivar dos incentivos financeiros. E tal acontecia porque:

- . o governo pressionava enormemente as empresas para que aumentassem a produtividade; elas tentaram fazê-lo da melhor maneira que conheciam;

- . aumentavam as firmas de consultores: estas viam como caminho mais simples e mais rápido para o aumento da produtividade o incentivo financeiro;
- . procedeu-se à introdução do "estudo do trabalho" que se vem a consolidar na O&M e culmina no sistema de bonificação.

. classificação por mérito:

Surgiu ocasionalmente antes de 1939, mas a sua principal expansão ocorre no início da década de 50 e é defendida por aqueles que se mostravam desiludidos com o esquema de incentivos financeiros. Através da avaliação por mérito procurava-se recompensar a contribuição individual de um trabalhador em vários aspectos.

. grupos de trabalho:

Antes de 1939 os grupos nas empresas eram vistos com maus olhos, desencorajados e proibidos. Mas depois, e conhecendo-se toda a dinâmica existente nos grupos, procurou-se colocar essa vitalidade a favor da empresa.

. enriquecimento do cargo:

Estávamos, em 1960, no fim do percurso dos incentivos financeiros. O mundo ocidental tinha adquirido um nível de vida como nunca anteriormente tinha conseguido. Eram precisas ideias novas e estas tinham, necessariamente, que ser não financeiras. Com Herzberg é finalmente encontrada a resposta: enriquece-se a tarefa e teremos um "novo" trabalhador para a empresa.

. ampliação do cargo:

Já não se trata de um enriquecimento vertical da tarefa (como no ponto anterior) mas de um alargamento horizontal: esta técnica proporciona ao trabalhador uma aparente sensação de maior abrangência, importância e controle; tenta eliminar a monotonia.

. rotatividade do serviço:

Pretendia-se motivar o trabalhador reduzindo a monotonia e o tédio. Alguns concebiam essa rotatividade em aspiral: gradualmente iam sendo atribuídas tarefas mais exigentes e de maior responsabilidade aos que se mostrassem mais capazes.

. divisão de lucros e atribuição de factores de "status":

Era uma maneira de fazer sentir a empresa como "nossa". Era, não raras vezes, uma tentativa de "capitalização" do proletariado, ou seja, de o fazer entrar nos mecanismos mentais do patrão.

. círculo de qualidade:

É um pequeno grupo de trabalhadores (considera-se óptimo o de dez) "pertencente a uma mesma unidade produtiva que se constitui voluntariamente e debaixo da orientação de um supervisor, depois de ter recebido uma sumária formação estatística, reúne-se uma hora por semana para tratar de resolver os problemas que se suscitem na sua área respectiva, tanto na melhoria da qualidade do produto, diminuição de desperdícios, etc.; como da própria organização do seu sector ou departamento em ordem a um funcionamento mais perfeito e produtivo"¹.

7.4. MOTIVAÇÃO E MORAL DOS TRABALHADORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Neste campo, como noutros, nada ou quase nada se tem feito no âmbito da gestão (que se pretende consequente, actuante e

¹ GOMES, Victor Colmenarejo. "De la Teoria X a la Teoria Z". In ALTA DIRECCION, Barcelona, nº 121, Mai./Jun., 1985, p. 51-60.

inovadora) dos Recursos Humanos.

Em 1969 (Decreto-Lei nº 49410) pela primeira vez se falou na motivação dos trabalhadores. E pretendia-se que através da instituição de prêmios por sugestões dos funcionários.

E, pergunta-se, como funcionou o sistema instituído? Que resultados obteve? Que conclusões foi possível tirar? Melhoraram os serviços? Ficou mais satisfeita a clientela?

Nada, absolutamente nada, aconteceu. Um novo decreto (Decreto-Lei nº 19/88, de 19 de Janeiro) que visa reactivar o processo do sistema de sugestões dos funcionários menciona expressamente no seu peâmbulo que "o sistema não chegou a funcionar e as disposições citadas, embora ainda em vigor, caíram por completo em desuso".

O novo diploma legal visa, como dissemos, reanimar o processo e "aumentar a motivação dos funcionários, fomentando a sua participação na gestão, através da circulação da informação ascendente nos serviços (...) introduzir nos serviços públicos a ideia da qualidade do produto final será outro objectivo fundamental deste sistema".

São os seguintes os incentivos:

- . incentivos pecuniários
- . licença para frequência de cursos de especialização ou aperfeiçoamento profissional
- . bolsas de estudo
- . louvores públicos.

Tendo o diploma legal sido publicado há um ano, que aconteceu?

Mais uma vez afirmamos: absolutamente nada, que saibamos. E julgamos que tudo continuará na mesma. E afirmámo-lo porque nos parece não haver qualquer "crença" por parte dos órgãos dirigentes neste e noutros processos idênticos.

E assim, de incapacidade em incapacidade, de tentativa em tentativa, de soluço em soluço, lá se vai "fazendo de conta", lá se vai correndo ao sabor dos ventos sem que se faça algo para

inverter o marasmo pântanoso em que se encontram os Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa. Aqui e acolá salva-se o saber ou boa-vontade deste ou daquele Gestor. Mas pouco mais.

Um dia, um dia qualquer que alguém há-de lamuriar, talvez nos venham dizer que já se perdeu muito tempo, que as oportunidades foram desbaratadas e, como é do costume, lá aparecerão mais algumas medidas desgarradas.

No entanto, e porque nos negamos a acreditar que os deuses nos abandonaram neste canto à beira-mar esquecido, continuamos a defender que não são precisos milagres para resolver estes problemas: será necessário, tão somente, acreditar nos portugueses, aplicar soluções já comprovadas e trabalhar honestamente.

A partir daí, estamos certos, os resultados aparecerão.

CAPITULO XI

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - DEFINIÇÃO E IMPORTANCIA

A avaliação de desempenho¹ propõe-se maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização.

É sabido que desde sempre o homem fez auto-avaliação e hetero-avaliação a nível profissional: para tal bastou que houvesse o primeiro patrão e o primeiro empregado. Estas avaliações eram, no entanto, casuísticas, assistemáticas e subjectivas.

Embora tenhamos informações que desde há séculos tem havido tentativas de sistematizar o processo de avaliação nas organizações (Santo Inácio de Loyola no século IV implantou um sistema de relatórios e notas sobre as actividades e potencial dos jesuítas) a verdade, porém, é que somente a partir da Segunda Guerra Mundial é que os sistemas formais, sistemáticos, escritos e com periodicidade determinada tiveram o seu desenvolvimento efectivo.

Numa primeira instância poderíamos definir a avaliação de desempenho como a apreciação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais

¹. É diversa a terminologia usada pelos autores por nós pesquisados. A maioria destes termos hoje são usados mais ou menos indistintamente: avaliação de desempenho, classificação de serviço, avaliação de mérito ou merecimento, avaliação de eficiência, avaliação do empregado, avaliação de serviço, avaliação de actuação, notação de pessoal ou, simplesmente, notação, avaliação ou classificação.

Em inglês acontece a mesma coisa e, como tal, aparecem-nos diversas denominações: MERIT RATING, PERSONNEL REVIEW, PERSONNEL APPRAISAL, MERIT EVALUATION, EMPLOYEE APPRAISAL, PERFORMANCE APPRAISAL, EMPLOYEE RATING, PROGRESS REPORT, PERFORMANCE EVALUATION.

É claro que o uso dos termos não é ou não foi absolutamente neutro e os seus autores davam-lhe conotações mais ou menos específicas. Assim, por exemplo, a denominação AVALIAÇÃO DE EFICIENCIA traduz uma preocupação central em medir o resultado concreto do trabalho: conta-se, mede-se ou avalia-se subjectivamente o número de unidades ou volume de trabalho produzido; AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO sugere uma perspectiva mais acentuada nas qualidades pessoais do empregado; AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, terminologia mais moderna, dá uma maior ênfase à actuação real do indivíduo e não às suas qualidades abstractas.

características pessoais¹. Ela deve, assim, fornecer uma imagem o mais objectiva, fiel e aproximada possível do comportamento dum indivíduo em situação de trabalho.

Não devemos nem poderemos conceber essa avaliação de desempenho como algo isolado e que burocraticamente se desenrola em determinada época do calendário. Se assim fosse ela não cumpriria as suas finalidades básicas (conf. quadro 1.1.) e significaria que se estava a actuar desconcertadamente em relação a uma política mais global e abrangente de Recursos Humanos em que deve estar inserida como parte integrante e harmónica.

Para facilitar a abordagem do assunto, poderíamos lançar mão da obra de Cecília Bergamini² e dizer que os principais objectivos e consequências da avaliação de desempenho são

CONHECER
E
CONHECENDO, SERA POSSIVEL

- . ajudar cada um a conhecer-se e a valorizar-se mais adequadamente, utilizando-se os seus pontos fortes e corrigindo suas deficiências;
- . orientar convenientemente a mão-de-obra em função de aptidões, capacidades e interesses;
- . melhorar os níveis de chefia;
- . fazer o levantamento das necessidades de formação profissional ou aprimorá-la quando necessário;
- . readaptar profissionalmente;
- . aproveitar e melhorar o potencial humano da empresa;
- . informar a administração (direcção) de factos importantes;
- . planear para o futuro, conforme os factores levados ao conhecimento da direcção (administração).

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA, São Paulo, Editora Atlas, 1973, p. 35.

² Idem, *ibid.* p. 28.

Finalidades da avaliação	identificar e obter da- dos sobre	<ul style="list-style-type: none"> . adequação ao cargo . aspirações em relação à or- ganização . grau de exigência profissio- nal . conflito de papéis . grau de satisfação e motiva- ção . desvios da função . promoções . mérito . controle do pessoal . grau de contribuição do em- pregado . necessidades de formação . potencial para tarefas dife- rentes ou mais complexas . recrutamento . selecção . aumento de produção . qualidade do trabalho . rotação de pessoal . transferência, demissões e exonerações . outras
---	---	--

quadro 1.1. As finalidades da avaliação de desempenho.

Diríamos que hoje em dia nenhum serviço ou empresa "pode escolher" se deve ou não fazer a avaliação do seu pessoal: é inevitável que o pessoal contratado seja julgado por alguém em um momento qualquer, quanto ao seu desempenho. Diríamos, antes, e de acordo com E. Flippo, que a escolha possível é a do tipo de método entre os existentes¹:

- . uma avaliação casual, assistemática, "feita a olho" e conforme as "impressões gerais";
- . a mensuração tradicional e sistemática das características ou traços, das contribuições ou dos valores;
- . o método do comportamento, enfatizando o estabelecimento de metas ou objectivos verificáveis e a serem alcançados num determinado espaço temporal.

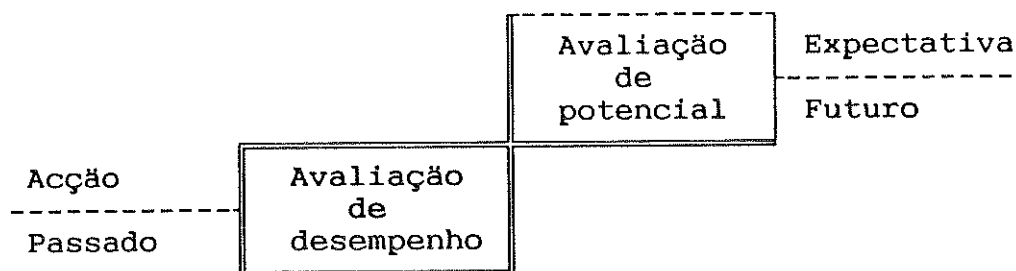
Newton Ramalho pode ajudar a esclarecer o dilema que sempre tem afligido o problema da avaliação quando, nitidamente, separa o processo de avaliar o desempenho e o potencial. Para o autor "desempenho é a 'actuação passada', enquanto potencial é uma 'expectativa' a ser comprovada. Não há, a rigor, uma relação de causa e efeito entre uma e outra.(...).

É comum encontrar um empregado que detém baixo grau de desempenho, mas demonstra alto potencial para exercer outras funções que não foram objecto de avaliação. A recíproca também é verdadeira. Por outro lado presume-se que, para alto desempenho, corresponda alto potencial².

Atente-se no gráfico a seguir:

¹ FLIPPO, Edwin B. PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, Editora Atlas, 1970, p. 286.

² RAMALHO, Newton Correa. O FATOR HUMANO NA EMPRESA - ASPECTOS TÉCNICOS, PSICOSSOCIAIS E GERENCIAIS. Livros Técnicos e Científicos Editora/Editora Universidade de Brasília, Rio de Janeiro, 1977, p. 58.



Não se pense, porém, que estamos perante assuntos definitivamente aceites e pacíficos. Genésio da Cruz e Maria de Souza não têm dúvidas em afirmar a propósito que "o mínimo que se pode dizer é que se está diante dum dos temas mais controversos e movediços de tantos quantos se ocupam académicos e praticantes da administração de recursos humanos.

Se, por um lado, encontramos depoimentos optimistas, como de W. Oberg (1972) para quem a avaliação de desempenho é um instrumento de administração que chegou para ficar, outros autores mostram-se desalentados quanto à confiabilidade, validade das experiências e resultados obtidos. Analisando os programas tradicionais, McGregor (1977) chega a duvidar sobre a possibilidade de que alguém possa ser chefe, juiz e conselheiro ao mesmo tempo. De forma extrema, muitos críticos chegam mesmo a afirmar que a avaliação de desempenho é o exemplo da teoria que não funciona na prática. Em síntese, sobre o tema, existem mais dúvidas que certezas. Mais questionamentos que respostas"¹.

Será, então, que perante estas dúvidas e críticas se deve cruzar os braços e deixar as águas correrem para ver como ficam as coisas? Julgamos que não. Não será pela constatação de que o acto de julgar é difícil e perigoso, se indevidamente usado, que o vamos negar. Teremos, isso sim, que encontrar alternativas de juízo que nos permitam ao máximo efectuar julgamentos programados,

¹ CRUZ, Genésio Ferreira da e SOUZA, Maria José B. "Avaliação de desempenho: um instrumento válido ou uma instituição falida?". In TEMATICA, Londrina, Universidade Estadual, nº 1, Junho, 1983.

organizados e, tanto quanto possível, objectivos.¹

2. VANTAGENS PRINCIPAIS DO USO SISTEMATICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O uso sistemático da avaliação de desempenho torna possível melhorar o processo decisório dentro da organização e, também, fornece toda uma gama de informações de extrema utilidade para:

- . escolha de novos chefes
- . melhoria do nível de formação
- . elemento motivador para o subordinado
- . conhecimento de problemas de relações informais
- . melhoria das relações humanas
- . desincentivar o favoritismo
- . reforço da hierarquia formal
- . descrição formal de cargos
- . estimular o hábito de observação
- . contribuir para a solução de problemas organizacionais relacionados com a estabilidade
- . como guia para critérios e oportunidades de dispensas e transferência de trabalhadores
- . controle do programa de selecção
- . controle do programa de treinamento
- . uniformidade de critérios para a promoção ou aumento de salários.

Autores há que, além de reconhecer as vantagens anteriormente enunciadas, na generalidade, afirmam também que "é enorme o seu valor psicológico. A simples existência de sistemas de avaliação exerce apreciável influência catalítica na conduta dos funcionários, e estimula-lhes o desejo de aperfeiçoarem as suas

¹ HOYLER, Siegfried. "A avaliação sistemática de desempenho de pessoal". In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, vol. 6, nº 15, Junho, 1965.

qualificações profissionais pois convencem-se de que poderão construir o próprio futuro da empresa"¹.

Poderíamos, também, dizer que a avaliação de desempenho nos permite "verificar o 'clima' da organização em termos de 'factores-meio' na área comportamental (atitudes, conflitos, relacionamentos, motivações, lealdade, moral, disciplina, etc.) e em termos de 'factores-fins' (aumento de produção, qualidade do trabalho, rotação, etc.)"².

3.POLITICAS DE AVALIAÇÃO

Para McFarland para administrar eficazmente programas de apreciação, devem, anteriormente, ser os seguintes problemas alvo de decisões de política:³

- . quem está abrangido pelos planos
- . frequência das aplicações
- . responsabilidade da aplicação
- . uso dos resultados da apreciação.

3.1. ABRANGENCIA

A maioria das empresas privadas defende a aplicação, e a aplicam, a todos os seus trabalhadores (inclusive as chefias e direcção).

A necessidade de começar nos altos níveis é clara. Além do exemplo, os níveis mais baixos da organização responderão melhor ao processo se não se sentirem isolados.

¹ MAIA, F. de Souza. ADMINISTRAÇÃO PARA EXECUTIVOS. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976, p. 126.

² RAMALHO, Newton Correa. Op. cit., p. 58.

³ MCFARLAND, Dalton. ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1972, p. 121.

No âmbito da administração pública, chefes e administradores muitas vezes não são abrangidos pelo sistema de classificação.¹

3.2. FREQUENCIA DA AVALIAÇÃO

Nem todos os autores estão de acordo sobre o assunto. E é compreensível que assim seja. Com efeito temos, em primeiro lugar, que compreender que a determinação da frequência "é em parte uma função do programa especificamente planeado"².

Mas mais importante do que a existência duma data e duma periodicidade para levar a cabo a avaliação é que todas as pessoas envolvidas no processo se compenetrem de que essa "avaliação formal marca tão somente um ponto numa relação activa, contínua. A apreciação em si mesma não constrói ou derruba a relação básica, mas reflecte essa situação. No entanto, sem um plano periódico, sistemático, a apreciação da actuação afirma-se como superficial e indigna de confiança"³.

A verdade, porém, é que a maior parte dos autores indica que a avaliação formal deve ser feita de seis em seis meses ou de ano em ano.

E. Flippo, por exemplo, embora afirme que "a escala usual na regulagem de tempo para avaliação é liberal"⁴, parece aconselhar uma determinada prática quando afirma que o "recomendado por uma organização de consultoria é que cada empregado seja avaliado três meses após ter sido designado para o cargo, após seis meses e daí por diante todos os semestres. Desta maneira as avaliações de todos os empregados não deverão verificar-se no mesmo dia. Quando

¹ Concretamente é o que acontece com o sistema de avaliação na administração pública portuguesa.

² McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 122.

³ Idem, ibid., p. 123.

⁴ FLIPPO, Edwin B. Op. cit., p. 299.

o superior precisa avaliar de vinte a trinta empregados ao mesmo tempo, a pressão de outras obrigações provavelmente o impedirá de dar tempo e atenção adequados a essa tarefa"¹.

Acrescenta, também, que no método de avaliação baseado no comportamento (por resultados), os períodos de tempo precisam ser suficientemente longos de modo a que permitam a realização das metas previamente definidas.

3.3. QUEM DEVE AVALIAR

O senso comum e a experiência mostram-nos que o superior (chefe) deve ser responsável pela classificação do subordinado. E isto porque será contraproducente e contra a própria filosofia da avaliação delegar esta responsabilidade: os requisitos técnicos da avaliação - na esmagadora maioria dos casos - pressupõem uma observação e análise contínua do subordinado, bem como um conhecimento suficiente desse homem na sua totalidade. E ele, o superior, é quem está em melhores (e muitas vezes somente o superior) condições para levar esse processo a bom termo. Só assim, também, será possível visualizar a avaliação como um processo contínuo e não como um simples momento.

No entanto, somos obrigados a reconhecê-lo, nem sempre se verifica tal procedimento. Diríamos que, numa ordem decrescente de intensidade, também se usa:

. dois avaliadores: às vezes, porém, torna-se difícil ou impossível porque um segundo avaliador, além do chefe imediato, ou não existe ou não tem o contacto necessário com o subordinado a ser avaliado. Tal pode levar, inclusive, a uma verdadeira farsa no processo já que o 2º

¹ Idem, *ibid.*, p. 300.

notador se limita, na prática, a assinar a ficha de avaliação.¹

Tem, no entanto, vantagens notórias: maior objectividade, maior informação para o escalão superior e maior cuidado no processo formal.

. uma comissão: esta trabalha em grupo e avaliará os diversos empregados. Pode ter uns elementos fixos e outros variáveis conforme os sectores ou categorias a avaliar.²

. um membro do "staff" do departamento de pessoal: as informações são obtidas através duma entrevista com o superior imediato.

. a auto-avaliação: embora a maioria das vezes para ser comparada com a do superior.

3.4. USO DOS RESULTADOS

Sendo a avaliação de desempenho um instrumento na mão de todas as chefias e da organização como um todo, temos que convir que esse instrumento será de interesse muito reduzido ou inútil se não se fizer um uso atempado e adequado dos resultados e ilações que efectivamente seja lícito tirar.

Diremos, até, que o uso dos resultados é um elemento decisivo nos sistemas de avaliação com êxito. Surpreendentemente, porém, ou talvez não, se atentarmos naquilo que se passa nos serviços públicos e em muitas empresas privadas vamos concluir que, via regra, não se faz um uso satisfatório, e muito menos completo e

¹ É o que se passa actualmente na administração portuguesa.

² LOBOS, Júlio A. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. São Paulo, Editora Atlas, 1979, p. 250.

inteligente, de toda uma gama de informações que os sistemas de avaliação proporcionam.

Para McFarland o uso das informações conseguidas pelo processo de avaliação são úteis especificamente para as seguintes áreas:¹

- . desenvolvimento das qualidades actuais do desempenho dos indivíduos;
- . análise de possibilidades para eventuais promoções ou rotações de trabalhadores;
- . decisão sobre salários;
- . assistência nas decisões de penalização ou transferência;
- . decisões de despedir ou exonerar.

Note-se, porém, que praticamente todos os autores são unânimes em afirmar a vantagem de separar a avaliação do desempenho e o salário, pelo menos em termos de cronologia de acontecimentos, de modo a que o avaliador e o avaliado se vejam libertos dessa pressão imediatista e, assim, se possam concentrar na qualidade do desempenho e nas possibilidades de desenvolvimento.

Factor importante no uso dos resultados da avaliação de desempenho e na sua eventual eficácia, relaciona-se com os mecanismos para motivação dos trabalhadores.²

Com efeito, não nos podemos esquecer que é através do trabalho que o indivíduo atende a maioria das suas necessidades quer elas sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais. Assim, os resultados não devem ser somente canalizados para as necessidades de sobrevivência (salários, promoções, manutenção de emprego,

¹ MCFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 424.

² CRUZ, Genésio Ferreira da e SOUZA, Maria José B. Op. cit., p. 15.

etc.) relegando para um plano secundário as necessidades mais elevadas (e propriamente motivadoras), como as necessidades de auto-respeito, responsabilidade, reconhecimento e auto-avaliação inerentes à própria ambiência do trabalho.

Ao valorizar-se os factores higiénicos (na linguagem de Herzberg) em detrimento dos motivacionais está-se, ao fim de contas, a supervalorizar a eficiência e não a eficácia; consequentemente abrem-se as portas a todo um processo de burocratização asfixiante que será tanto mais grave quanto mais deixarmos os trabalhos rotineiros e se entrar nos cargos técnicos e de chefia e administração.

Douglas McGregor discorda de algumas afirmações feitas anteriormente e, como tal, não aceita o potencial de motivação anual ou semestral por duas razões básicas:¹

. a pressuposição ditada pelo senso comum de que o indivíduo mudará o seu comportamento desde que o mesmo seja informado de que não está a agir em conformidade, não é necessariamente correcta: ele só mudará o seu comportamento quando interiorizar essa realidade, aceite o julgamento negativo e concordar com ele.

. o feedback que oferece sobre o comportamento é demasiadamente distante e, comprova-o a experiência e as investigações feitas, esse feedback só surtirá o devido efeito se ocorrer imediatamente após o comportamento.

É claro que estamos de acordo com McGregor desde que se veja a avaliação como um momento e não como um processo contínuo que se vai desenrolando ao longo do tempo e em consonância com as circunstâncias.

¹ MCGREGOR, Douglas. O LADO HUMANO DA EMPRESA. São Paulo, Edit. Martins Fontes, 1980, p. 17.

4. O AVALIADOR

Sendo um dos elementos-chave¹ no processo de avaliação convém que sobre o mesmo se esclareça o seguinte:

- . terá, necessariamente, que ser alguém que conheça suficientemente bem o indivíduo a quem vai apreciar;
 - . o facto de ser superior ou chefe não garante à partida as suas qualidades como observador e juiz de desempenho.²
- Assim há que ter em conta, no momento da selecção ou nomeação dos avaliadores, **critérios de ordem individual** e concernentes às características psicológicas (nível mental, cultural, normalidade emocional, etc.), bem como **critérios de ordem social** (informam-nos sobre o bom ajustamento do avaliador à equipe que lhe cabe dirigir);
- . o avaliador necessita duma formação que envolva "uma acção contínua e sistemática, que começa antes mesmo do lançamento das primeiras ideias de avaliação dentro da empresa, estendendo-se concomitantemente às medidas de ordem prática do processo todo e permanece após sua implantação"³.

Assim não sendo "torna-se o sistema um 'instrumento oficializado' para a prática de grandes injustiças, com repercussões em todos os sectores da empresa"⁴.

Jean Diverrez propõe-nos mesmo um plano de formação do que incluiria as seguintes etapas:

1. "Numa primeira reunião de trabalho, o orientador apresenta o plano aos apreciadores, explica a razão da

¹ Flippo chega mesmo a afirmar que "mais importante do que o sistema ou a forma de dar notas é o próprio avaliador". Conf. FLIPPO, Edwin B., Op. cit., p. 298.

² BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op. cit., p. 124.

³ Idem, *ibid.*, p. 124.

⁴ MAIA, F. de Souza. Op. cit., p. 123.

escolha das rúbricas e dos graus, define e comenta os termos empregados, mostra a maneira de preencher a ficha e dá conselhos. De um modo particular explica o que é o 'efeito de halo'. São-lhe concedidos alguns dias para fazer 'em branco' a apreciação dos seus subordinados. Depois disso o orientador recebe as fichas e faz o seu estudo.

2. "Na segunda reunião de trabalho explica ao grupo o que é a distribuição normal (Curva de Gauss) e o comportamento que pode ter a curva, segundo a estrutura e a qualidade do grupo, e também segundo a personalidade daquele que faz a apreciação. O objectivo é conduzi-los a fazer o seu auto- -controle e a tornarem-se mais objectivos.

3. "Uma palestra sobre psicologia individual e social completará, de um modo feliz, esta formação"¹.

5. O AVALIADO

Sobre o avaliado há que considerar à partida dois aspectos fundamentais: ele não significa tão somente uma mera engrenagem do processo de produção mas é, isso sim, um ente total que necessita de ser considerado como tal e, também, é um ser consciente, inteligente e reflexivo que se interroga e inquieta em todo o sistema de avaliação. Não raras vezes o avaliado é encarado como o "outro" que vai exigir determinadas atitudes processualísticas com o fim de aumentar a produtividade.

Não temos dúvidas que se as premissas que estiverem subjacentes à visão do avaliado forem as características da Teoria X dificilmente se alcançarão os resultados desejados.²

¹ DIVERREZ, Jean. POLITICA E TECNICAS DE DIRECÇÃO DE PESSOAL. Lisboa, Editorial Pórtico, 2ª Edição, s/d, p. 148.

² MCGREGOR, Douglas. Op. cit., p. 73 e sgs.

Bergamini opina que ao "olharmos" para o homem a ser avaliado dois elementos devem aí ser destacados: "aqueles que o avaliado traz como características pessoais inatas, conhecidas através do processo de selecção de pessoal, e os que qualificam a sua experiência adquirida no trabalho ou, mais claramente, a formação recebida. É necessário destacar, desde logo, dois termos importantes e esclarecedores: aptidão e capacidade. A aptidão diz respeito às características pessoais, que são resumidas no perfil psicológico dos laudos de selecção. A capacidade é o resultado do aproveitamento que o indivíduo faz dessas características do trabalho"¹.

Tudo isto serve para acentuar um aspecto que muitas vezes falha nos planos de implantação da avaliação: a necessidade que os trabalhadores que vão ser avaliados têm de receber formação sobre os fundamentos do sistema que irá ser usado, de modo a que todos os participantes do processo fiquem cientes de seus mecanismos, dificuldades, etc. Não nos podemos esquecer que mesmo com a mais cuidadosa preparação haverá toda uma variedade de queixas; sem formação e preparação as dificuldades aumentarão em proporção geométrica.²

6. A FICHA DE AVALIAÇÃO

É interessante notar que os autores por nós pesquisados raramente se debruçam especificamente sobre o problema da natureza e requisitos duma boa ficha de avaliação.

Temos que convir, no entanto, que sendo um instrumento importante em todo o processo de avaliação, a sua qualidade pode intervir positiva ou negativamente, conforme o caso, nos

¹ BERGAMINI, Cecília Withaker. Op. cit., p. 34.

² BENTON, Lewis R. SUPERVISÃO E GERENCIA. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977, p. 438.

resultados finais.

Cecília Bergamini, ao contrário da maior parte, preocupou-se explicitamente sobre o assunto e indica-nos como requisitos fundamentais duma boa ficha:¹

- . **confiabilidade:** deve apresentar sempre, sob as mesmas condições de aplicação, resultados iguais;
- . **validade:** reside na eficiência que apresenta em efectivamente medir aquilo que se pretende;
- . **sensibilidade:** ser mais ou menos capaz de discriminar as diferenças entre as pessoas que estão sendo avaliadas;
- . **objectividade:** deve impedir, no máximo possível, que o avaliador se sirva de conceitos e sentimentos próprios para descrever o avaliando.

7. INTRODUÇÃO E IMPLANTAÇÃO DOS PLANOS DE AVALIAÇÃO

"Introduzir o método de apreciação de pessoal é tarefa particularmente delicada. Os insucessos são frequentes e provêm, muitas vezes, mais de razões psicológicas do que de insuficiências técnicas. É imprudente começar se alguns problemas importantes não forem resolvidos, especialmente os relativos à estrutura e às definições de responsabilidades e de funções, aos problemas técnicos ou psicológicos dependentes da organização, à remuneração ou à estabilidade do emprego. O método de apreciação de pessoal virá, portanto, inserir-se no momento oportuno e no seu justo lugar, para completar a política de pessoal"².

Sem mais delongas poderemos apresentar as etapas de aplicação de uma política de apreciação que nos ajudará a compreender os cuidados que qualquer administração deve ter no momento de sua

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op. cit., p. 113.

² DIVERREZ, Jean. Op. cit., p. 134.

implantação. Servir-nos-emos do trabalho de Hoyler¹, embora outros autores apresentem propostas muito idênticas. Assim:

1. fixação dos objectivos que se pretendem atingir com a avaliação;
2. Todos os intervenientes no processo devem ser convocados a participar. Tal pode ser concretizado através de debates e consultas em que a troca de opiniões e de experiências fornecerá ao plano, antecipadamente, boas possibilidades de êxito;
3. A alta administração deve estar convicta do valor e da eficiência do plano;
4. Deve ser estabelecido, de antemão, o método que se utilizará. Aqui há que ter em consideração se se vai optar por um "método tradicional" ou a "avaliação por resultados".

Quanto à técnica de avaliação esses sistemas poderão ser:

- . analíticos: em que a actuação dos empregados é avaliada por diversos factores;
 - . globais: o trabalho do empregado é considerado como um todo.
5. Predeterminar o número de questões (itens, factores) a serem utilizadas;
 6. Definir a frequência ou periodicidade das avaliações;
 7. Planear como fazer a comunicação das avaliações;
 8. É desejável que a avaliação em termos absolutos seja completada por outra em termos relativos, confrontando-se o empregado com o grupo a que pertence;
 9. É boa política, também, planear, ao lado da avaliação em si, medidas de controle dos resultados do plano;
 10. Tomar medidas para reduzir ao máximo os "erros humanos".

¹ HOYLER, Siegfried. "A avaliação sistemática de desempenho de pessoal". In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, Rio de Janeiro, vol. 6, nº 15, Junho, 1965.

Um outro cuidado, também muito importante, é aquele que se relaciona com a atribuição do sector e do "locus" em que se vai accionar todo esse processo. É claro que tal vai depender sobremaneira do tamanho, das características e da estrutura da organização. Dever-se-á, sempre, assumir um posicionamento contingencial.

Assim, nas grandes empresas é aconselhável que seja criado um serviço especial que se encarregue da avaliação e que ficará directamente subordinado ao director de pessoal. Já as médias e pequenas empresas não necessitarão de unidades orgânicas específicas para esses fins. O próprio sector de pessoal, desde que minimamente eficaz, poderá a contento ser incumbido de tal tarefa, cabendo-lhe accionar o processo e instruir e orientar os avaliadores naquilo que se tornar necessário.¹

8. A RESISTENCIA A AVALIAÇÃO

Culturalmente não gostamos de ser avaliados, de ser julgados pelos outros. Essa situação provoca-nos calafrios e sentimo-nos como que rasgados nas entranhas, indefesos e conspurcados. Diríamos que quase instintivamente fugimos do "olhar do outro". Sem pretendermos ser blasfemos apetece-nos escrever que resistir à avaliação é socialmente uma condição original: por auto-defesa, pela estima que sentimos por nós próprios, pela "vergonha" que os outros descubram aquilo que nós não parecemos ser.

Por outro lado, o que é aparentemente uma contradição, o ser humano, na sua generalidade, gosta que reconheçam o seu trabalho, o elogiem pelas suas acções; a maioria, persuade-se, até, que será bom para as suas finalidades que aqueles com quem contactam os informem de "como vão indo".

No caso específico e concreto da avaliação de desempenho há

¹ MAIA, F. de Sousa. Op. cit., p. 123.

ainda outros factores a considerar. Miner afirma que a "grande dificuldade é que os empregados que não esperam avaliação favorável provavelmente se oporão a todo o processo de avaliação, encarando-o como ameaça pessoal. Devido a que apenas número bastante limitado pode ter uma impressão de certeza de que a sua avaliação será favorável, é provável que a grande maioria dos empregados demonstre resistência de uma forma ou de outra. Chefes e superiores poderão perfeitamente sofrer mais considerável pressão do grupo a esse respeito, com a consequência de que muitos deles, especialmente os particularmente sensíveis a tais assuntos, poderão achar muito difícil a realização das avaliações. Assim, poderá haver demoras e outras dificuldades que, embora provavelmente não intencionais, reflectem as pressões conflitantes a que os administradores de nível inferior estão expostos.

Finalmente, todo o sistema poderá fracassar se as condições individuais forem adicionadas à persistente posição dos sindicatos com relação a esses assuntos"¹.

Afirmar que será indispensável todo um processo de informação, planeamento participativo, bom senso e sensibilidade para conseguir sucesso na luta a essa resistência seria afirmar o óbvio.

9. AVALIAÇÃO: OBSTACULOS

Segundo Dalton McFarland poderíamos subdividir as principais barreiras com que se depara uma apreciação efectiva em três tipos principais de obstáculos:²

1. conjecturas erróneas
2. obstruções psicológicas
3. falhas técnicas

¹ MINER, John B. PSICOLOGIA DE PESSOAL. Rio de Janeiro, Edit. A Casa do Livro, 1972, p. 133.

² McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 398.

9.1. CONJECTURAS ERRONEAS:

. a convicção de que os superiores (avaliadores, classificadores ou notadores, conforme se lhes prefira chamar) **desejam** fazer avaliações justas e precisas é insustentável.¹

A comprová-lo está a experiência do dia-a-dia que nos mostra que quer superiores quer subordinados manifestam visível relutância em confrontarem-se com o processo de avaliação;

. pressupõe-se, também, que o sistema, uma vez instalado, seguirá o seu rumo conforme estava previamente planeado e caminhará para uma constante aceitação por parte dos administradores;

. uma terceira suposição falsa é que a opinião pessoal é melhor que os juízos sistematizados (e os sistemas burocráticos dão grande importância à opiniões meramente pessoais...). Aqui radica-se aquela certeza muito difundida entre os administradores de que todos são "bons juizes de pessoas" e de que os empregados - se o quiserem reconhecer - conhecem bem o que estão fazendo e aquilo que se pensa deles.

. os empregados desejam saber "onde se encontram": se isto é verdade para alguns será abusivo afirmá-lo em relação à totalidade.

Diríamos, antes, que quer superiores quer empregados professam uma vontade existencial ambivalente: tanto desejam como temem a apreciação e, claro está, os seus resultados e consequências. "O chefe sente a necessidade de fazer avaliação mas desagrada-lhe ver-se inserido profundamente com o subordinado. Ele gostaria que as suas avaliações se conservassem secretas e não ter que justificá-las perante os empregados e os sindicatos ou

¹ Idem, *ibid.*, p. 398.

qualquer outro. Também lhes desagrada a papelada e a formalidade que geralmente acompanham este sistema. E o subordinado, por sua vez, também deseja conhecer as opiniões daqueles que controlam seu destino mas temem os juízos críticos do chefe e a autocrítica implícita ou directa"¹.

9.2. OBSTRUÇÕES PSICOLÓGICAS

É verdade incontestável que o valor de uma ferramenta (e nesse conceito podemos e devemos incluir os sistemas de avaliação de desempenho) reside, em última análise, na habilidade e circunstâncias de quem a usa. Uma faca, por exemplo, tanto serve para cortar os alimentos como para ferir criminosamente.

Sendo os sistemas de avaliação um instrumento na mão de homens para avaliar a conduta, comportamento e desempenho de outros homens, não nos custa compreender que o seu uso mais ou menos adequado vai depender muito das características psicológicas dos intervenientes no processo e especificamente das chefias.

Poderíamos apontar a seguinte lista de sentimentos que, via regra, afectam as apreciações:²

- . angústia e insegurança;
- . aversão ao próprio sistema - particularmente se impõe ou aumenta as tarefas burocráticas;
- . relutância em "fazer de Deus" julgando os demais;
- . cepticismo e modéstia exagerada: algumas pessoas consideram-se incapazes de serem justas ou precisas independentemente do sistema;
- . reacção à priori dos subordinados em relação aos sistemas de avaliação;

¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 399.

² Idem.

- . tensão psicológica provocada nos intervenientes pelo "confronto" que necessariamente vão ter que assumir com terceiros;
- . o prazer de "fazer de Deus": há pessoas que usam as apreciações para manifestarem um excessivo prazer na manipulação do poder.

9.3. FALHAS TÉCNICAS

Não podemos ignorar que qualquer sistema de avaliação é sempre mais ou menos impregnado de subjectivismo e dificilmente mede o desempenho a não ser num sentido mais lato.

Várias dificuldades técnicas aparecem e estas podem ser divididas em duas categorias fundamentais:

- . a questão do critério
- . a existência de distorções que reduzem ou anulam a validade dos resultados.

9.3.1. A QUESTÃO DOS CRITÉRIOS

"Um critério é o modelo de actuação que o chefe deseja em seus subordinados e contra o qual compara sua actuação concreta. Este é o elo mais débil na cadeia de procedimentos que formam o processo de apreciação. Os critérios são difíceis de definir quer em termos de mensurabilidade quer em termos de objectividade. A ambiguidade, a variedade e a generalidade dos critérios são obstáculos difíceis de vencer para qualquer sistema.(...).

Termos como **satisfatório** ou **adequado** são vagos; não podem medir-se em graus uniformes, não são específicos. Os **traços** também apresentam ambiguidades. Traços tais como **iniciativa** ou **ambição** são difíceis de definir e facilmente ocorrem variações de

interpretação entre os diferentes chefes que os usam"¹.

Como resolver o problema? Julgamos que além duma formação eficaz e outras iniciativas que possam ser tomadas tendo em vista minorar ou anular as dificuldades teremos, necessariamente, que contar com o bom senso, sentido de justiça e equidade dos avaliadores.

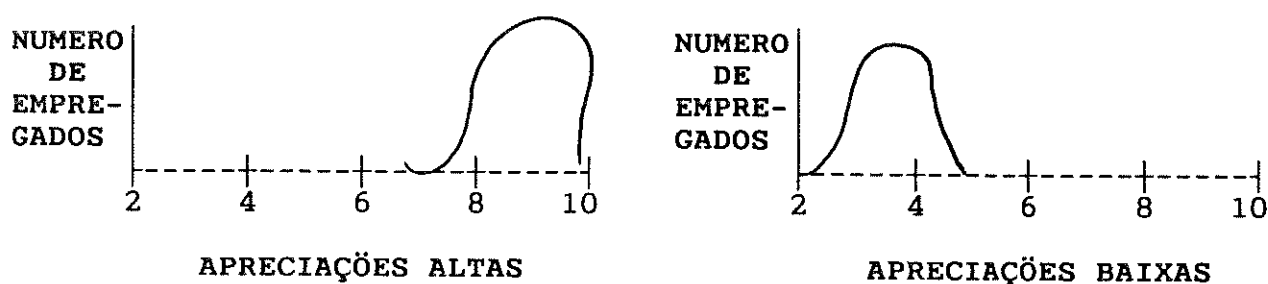
9.3.2. A EXISTENCIA DE DISTORÇÕES

As distorções aparecem e ocorrem em forma de juízos pré-concebidos ou preconceitos e erros humanos ao fazer as avaliações.

Podem ser de natureza consciente ou inconsciente e, sabendo-se disso, a maioria dos sistemas procurou e desenvolveu defesas contra tais deficiências. Temos que concordar, no entanto, que os resultados nem sempre são animadores até, e inclusive, porque se torna muito difícil, se não impossível, "direccionar" o aspecto inconsciente do comportamento humano.

Algumas dessas dificuldades mais comuns:

. erro constante: quando o notador atribui apreciações globais sistematicamente (ou injustamente) altas ou baixas, baseadas em opiniões subjectivas;



. classificar melhor aqueles que se "parecem" mais com o avaliador (no aspecto psicológico, político, desportivo, etc.) e classificar pior aqueles que têm menos

¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 401.

"semelhanças";

. **efeito de halo:** quando o indivíduo a avaliar tem uma ou duas características excepcionalmente boas (ou más) que matizam o juízo geral do apreciador. Para Bergamini essa tendência dá-se por uma espécie de contaminação de julgamento; funciona a impressão geral;¹

. outro tipo de efeito de halo aparece quando o avaliador é influenciado pelo valor global da equipe de trabalho ou grupo informal em que o avaliando se encontra inserido;

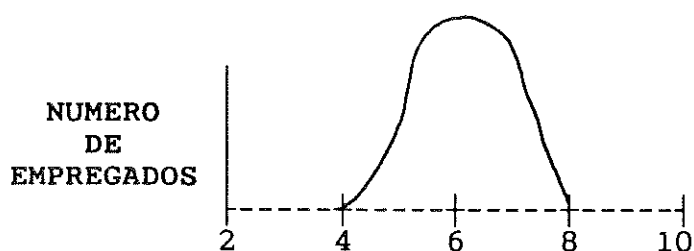
. **apressamento ou descuido:** que pode ser provocado pela aversão à papelada ou por se considerar que esta é uma tarefa secundária;

. **condescendência:** principalmente pelo desejo de evitar antagonismos, entrar num processo de "lavar roupa suja", ou, até, por ficar com receio de ser mal julgado a nível superior: há a convicção de que a actuação dos subordinados é um reflexo da sua própria capacidade e habilidade administrativa;

. **exagerada rispidez:** será o fenómeno contrário ao anterior e pode aparecer pelo desejo de mostrar firmeza, autoridade e, até, para se diferenciar dos demais;

. **tendência central:** o avaliador comete o erro de não distinguir entre pessoas superiores e inferiores. Tudo é metido num "caldeirão" que, assim, se torna não representativo e passível a qualquer ilação a nível organizacional. É como que uma fuga para a neutralidade. As razões fundamentais que levam a este procedimento podem ser: desconhecimento dos avaliandos, pressa irresponsável, indiferença, descuido pelo valor e personalidade do outro, falta de brio profissional;

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op. cit., p. 71.



A TENDENCIA CENTRAL

. **erro de prestígio:** as pessoas têm tendência a julgar os outros quase que inteiramente com referência a certos factores ou características que, subjectivamente, consideram importantes;¹

. **erro de actualização:** normalmente as classificações abrangem o semestre ou o ano precedente. Tecnicamente devem representar o comportamento médio, ou típico, para esse período. No entanto, manda a verdade que se diga, há tendência para que essas classificações se baseiem no que é mais facilmente lembrado, ou seja, no comportamento mais actual;

. **erro de domínio de acontecimentos excepcionais:** levar em conta acontecimentos excepcionais mas que não são necessariamente representativos;

. **prevenções pessoais:** ninguém é capaz de avaliar com completa isenção de seus valores, preconceitos e estereótipos. "Todo o tipo de critérios e padrões inadequados pode ser introduzido no processo de avaliação, com o resultado de que, ocasionalmente, as avaliações digam mais respeito aos objectivos pessoais de determinado chefe do que às metas finais da organização"².

. **falta de clareza na terminologia:** conforme facilmente se

¹ MINER, John B. Op. cit., p. 114.

² Idem, ibid., p. 115.

compreende, a menos que todos os avaliadores estejam de acordo sobre o significado dos termos tais como "bom", "excelente", "insatisfatório", não se podem comparar as suas classificações finais;

. **efeito de auréola:** ao avaliar um certo factor há certa tendência natural a que o notador se deixe influenciar pela avaliação dada a outro factor já visto.¹

Diríamos que é uma variante do efeito de halo. A maneira mais aconselhada de evitar ou diminuir esta tendência é classificar todos os homens num só item antes de passar para o seguinte e não avaliar um indivíduo de cada vez;

. **erros conscientes de benevolência ou dano:** quando o chefe quer auxiliar o subordinado atribuindo-lhe mérito que não demonstra ou, então, o superior quer prejudicar o subordinado;²

. o avaliador não tem noção dos benefícios oriundos do sistema ou não lhe dá a importância que tem, do que decorre poder repetir as mesmas informações sobre os subordinados, desprezando naturais variações de eficiência e eficácia;

. **insuficiente conhecimento dos avaliandos:** acontece não raras vezes, e principalmente, quando o sistema formal de avaliação exige mais do que um notador: o 2º notador, com frequência, conhece mal ou nada o avaliando.

10. DISFUNÇÕES MAIS COMUNS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Já lá afirmavam os velhos filósofos que partindo-se de premissas falsas teríamos que chegar a conclusões erróneas. Pensamos que é o que acontece muitas vezes com a avaliação de

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION. Mexico, Herrero Hermanos, 1961, p. 606.

² SERSON, José. CURSO BASICO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL. São Paulo, LTR Editora/MEC, 3ª edição, 1975, p. 379.

desempenho.

Expliquemo-nos. Se atentarmos no esforço, na dedicação que certas organizações atribuem ao processo, até parece que dali se poderão colher informações valiosas e resultados compensadores. Mas muitas vezes tal aparato não passa duma carapaça burocrática e burocratizante, já que a avaliação efectuada está assente numa das seguintes disfunções:¹

. não se baseia num mínimo de pressupostos necessários: é notoriamente sabido que a avaliação de desempenho não funciona, ou pelo menos não deve funcionar, como um sistema isolado; pelo contrário, terá que ser considerada como um dos elementos do sistema de Recursos Humanos.

Assim, será irrealístico e contraproducente tomar qualquer atitude em relação à parte se não estiverem definidos os requisitos em relação ao todo;

. é centrada mais nos traços de personalidade do que em resultados: sendo o desempenho algo de tangível e verificável no exercício de uma função, a sua avaliação só pode ser feita - temos que ser honestos intelectualmente - através de instrumentos calcados em resultados concretos;

. focaliza o indivíduo isolado do seu contexto: a ênfase da avaliação não se pode ficar exclusivamente pelo que o avaliado fez ou deixou de fazer. O meio ambiente - institucional, material, humano e cultural - que envolve o cargo é, não se tenha dúvidas, um forte determinante para o seu desempenho.

Homem-posto-ambiente se inter-relacionam e entrecruzam num emaranhado dialéctico de reciprocidade;

. encará-lo como uma oportunidade para "ajuste de contas": tal procedimento pode acontecer - o que será sempre gravíssimo e significativo - quando não se possui uma visão abrangente e fecunda da avaliação ou é grande o

¹ CRUZ, Genésio Ferreira de e SOUZA, Maria José B., p. 13 e sgs.

despreparo dos notadores;

. quando os resultados não são usados como mecanismos de motivação: passando o homem hodierno grande parte do seu tempo no local de trabalho, torna-se compreensível que ele deve ser visto como um ser total: se tal acontecer os resultados da avaliação poderão e deverão ser utilizados para a satisfação das necessidades intrínsecas do homem de auto-respeito, responsabilidade, auto-avaliação e reconhecimento.

11. A AVALIAÇÃO E A INFORMAÇÃO

Conforme acertadamente acentua Bergamini "a avaliação de desempenho vem atender a uma série de expectativas em todos os níveis da empresa. Ao contrário do que muitos possam crer, não se trata de um ajuste de contas ou duma lista negra de defeitos, mas de um levantamento de informações que vem beneficiar a todos dentro de uma empresa"¹.

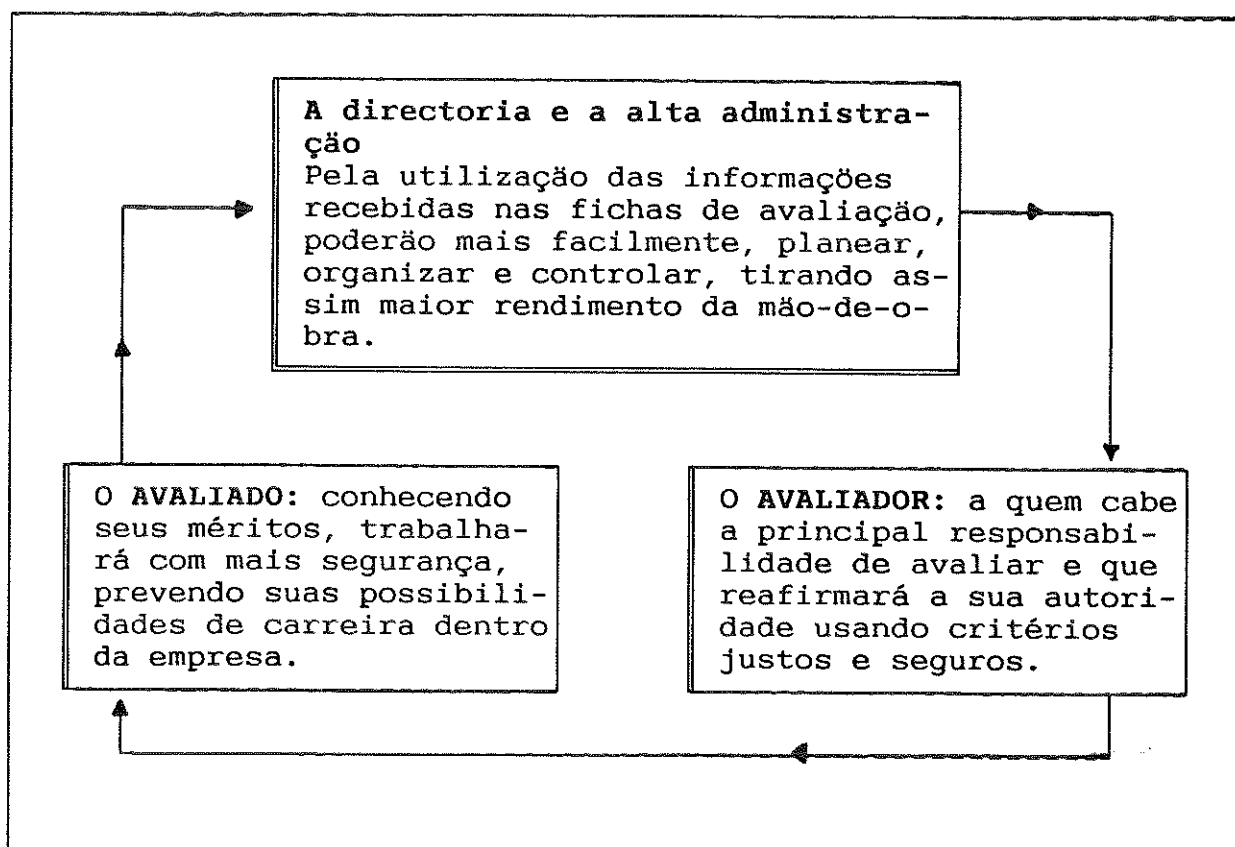
Tal torna-se mais importante quando nos convenceremos que a mais preciosa "matéria-prima" das organizações no futuro será a informação.²

A autora atrás mencionada presenteia-nos, até, com um esquema elucidativo que, embora nos pareça um tanto mecanicista, tem a vantagem de visualizar o processo.

Mas vejamos o esquema:

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op. cit., p. 35.

² TOFFLER, Alvin. A EMPRESA FLEXIVEL. Rio de Janeiro, Record, 85.



12. OS SISTEMAS TRADICIONAIS DE CLASSIFICAÇÃO

Embora existam muitas variantes, a generalidade dos chamados sistemas tradicionais de avaliação sempre se basearam na ponderação das características dos indivíduos e em aspectos gerais do seu trabalho. Desde cedo se mostraram insuficientes e incapazes de cumprir satisfatoriamente os objectivos para que foram construídos. Remendo aqui, remendo acolá, lá se foram afirmando mais ou menos periclitantemente ao longo do tempo, embora havendo a consciência de que o seu uso era um mal necessário. Todas essas tentativas de correcção, porém, foram mais ou menos mal sucedidas: é que as novas tentativas continuavam a construir-se em cima de modelos baseados nos traços gerais da pessoa e da personalidade que - como veremos adiante - dificilmente serão verificáveis ou

objectivos.¹

A tudo isto acresce o facto de a administração ser uma ciência ainda bastante recente e que, como tal, ainda busca certos instrumentos de acção que lhe garantam toda uma maturidade processual. Interrogamo-nos, até, se alguma vez o administrador conseguirá respostas que o libertem duma certa fragilidade em que hoje se encontra. De facto, pensamos, o "objecto administrativo" é de tal maneira complexo e abrangente que necessário se torna analisá-lo não só com as armas duma ciência mas também com os referenciais duma arte.

Koontz cita Philip Kelly, um especialista no assunto, que afirma que "embarcamos" na abordagem por traços (ou características) por três motivos fundamentais:²

1. Como as ciências do comportamento estavam em moda (e talvez se possa afirmar que ainda estão) e conquistaram o interesse do público, o homem encontrava-se cada vez mais propenso a explicar a eficiência e a eficácia através da psicologia e até da psicopatia;
2. Como grande parte das tarefas administrativas não podem ser medidas quantitativamente e como os factores qualitativos são muito mais difíceis de medir, seguimos a corrente mais fácil das apreciações centradas na personalidade;
3. Praticamente todos os estudos mostram que os administradores que obtêm mais êxito, também exercem uma forte liderança: daí o relevo das qualidades no âmbito das relações humanas.

¹ KOONTZ, Harold. AVALIAÇÃO DE EXECUTIVOS. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1974, p. 14.

² Apud KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 15.

12.1. PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS NA AVALIAÇÃO POR CARACTERÍSTICAS

A avaliação por características parte dum pressuposto básico que não é correcto: existe uma correlação entre o desempenho de determinado indivíduo e a existência de certos traços de personalidade. Pretende-se, no fim de contas, inverter a realidade e, como tal, classifica-se o indivíduo pelo que alguém pensa e não pelo que realmente faz.

Na melhor das hipóteses, afirma Koontz, "o critério de julgar por traços pessoais é, pelo menos, confuso. Os julgadores têm nas mãos um instrumento pouco afiado e os subordinados não sabem muito bem sobre o que estão sendo julgados".¹

Com efeito, quando se faz um juízo, implícita ou explicitamente, estamos usando um modelo. E no caso concreto o modelo é normalmente um dos seguintes: a imagem que o chefe tem do colaborador ideal, o emprego e as suas exigências, o indivíduo.²

Claro está que se o modelo que estivermos a usar não for adequado estamos a desenvolver todo um trabalho que nos levará a conclusões e ilações desajustadas ou erradas.

A própria experiência nos ensinou que estes sistemas (os tradicionais) padecem de enormes deficiências e, não raras vezes, as vantagens práticas (por razões várias) são pouco visíveis, enquanto que as desvantagens, prejuízos e inconvenientes são de montante considerável.

Temos que concordar que os administradores e restantes chefias não se submetem facilmente ao processo de avaliação ou, então, limitam-se a preencher os formulários sem saberem muito bem o que estão a fazer e sem se preocuparem suficientemente com as prováveis implicações.

Há, também, notadores que se sentem constrangidos por terem

¹ Koontz, Harold. Op. cit., p. 18.

² DIVERREZ, Jean. Op. cit., p. 134.

que levar a cabo todo um processo de avaliação em termos subjectivos; além do mais, afirma-se, esta "brincadeira com a alma alheia poderá ser do domínio do psiquiatra mas jamais do administrador"¹.

Em conclusão diríamos que embora os remédios e soluções inventadas pelos psicólogos industriais tivessem conseguido modificar bastante os sistemas tradicionais de avaliação, de modo que um sistema bem desenhado e que é aceite por aqueles que o usam e pelos que por ele são afectados pode produzir resultados aceitáveis, a verdade, porém, é que eles declinaram no seu uso e popularidade.²

Entre as principais razões para esse insucesso, citam-se:

- . desilusão generalizada acerca duma possível solução das dificuldades técnicas e semânticas encontradas;
- . a impotência para "obrigar" os notadores a usarem os sistemas na sua total capacidade;
- . pressão contínua para usar novos métodos;
- . validades estatísticas bastantes baixas;
- . estes sistemas tendem a estimular imediatamente o avaliador a usar o papel estereotipado dum "chefe" - crítico, avaliador e muitas vezes defensivo.³

McGregor vai mais longe e numa linguagem acutilante e até agressiva interroga-se se, de facto, os sistemas tradicionais de desempenho atingem as suas finalidades; chega depois às seguintes conclusões:⁴

- . não pode ser feito um uso administrativo (cargos, salários, promoções, demissões, etc.) porque o problema

¹ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 15.

² McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 411.

³ FLIPPO, Edwin B. Op. cit., p. 297.

⁴ MCGREGOR, Douglas. Op. cit., p. 86.

da variação nos padrões de diversos juízes não foi ainda resolvido, nem se conseguiu eliminar os efeitos da parcialidade e preconceitos;

. o desempenho de qualquer pessoa depende, em grau bastante considerável, de como está sendo dirigido: como está, na maioria dos casos, a ser julgado pelo próprio superior cai-se num processo de causa-efeito difícil de resolver...

. "tentar fazer aconselhamento numa entrevista de avaliação é uma palhaçada tão grande como tentar subornar a vítima durante um assalto"¹.

12.2. TENTATIVAS DE MELHORIA DOS MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO

Ao longo do tempo, conforme já dissemos, foram sendo feitas tentativas diversas para melhorar os sistemas tradicionais quer quanto ao seu desenho, tipo de avaliação, número de avaliadores, etc. Obviamente que tais esforços levaram ao desuso de certos métodos e à implementação ou melhoria de outros.

Apoiados na obra de Koontz poderíamos apontar como mais importantes as seguintes tentativas de melhoria dos métodos tradicionais:²

1. quanto ao conteúdo:

. explicação das características: os problemas semânticos, e não só, levaram a que os avaliadores incorporassem conceitos e tivessem comportamentos não similares ou uniformes. Conscientes desta certeza estudiosos vários se debruçaram sobre o assunto e foram gradativamente construindo toda uma linguagem

¹ Idem, *ibid.*, p. 86.

² KOONTZ, Harold. *Op. cit.*, p. 19 e segs.

mais unívoca.

O mesmo se pode afirmar em relação à questão dos graus em que se encontravam divididos os diversos factores ou itens.

. **introdução de qualidades (características) que se relacionem com o trabalho:** inicialmente havia uma predominância quase total dos traços referentes à personalidade. Por volta de 1950, porém, começa a assistir-se a uma introdução gradativa de certo número de itens orientados para o trabalho.

. **avaliações livres:** neste caso o avaliador não tem que seguir um roteiro pré-fixado baseado em uma lista de traços de personalidade ou de qualidades de trabalho. Em vez disso, deverá fornecer sobre o avaliando um testemunho qualquer que descreva e qualifique a actividade do indivíduo no seu trabalho. Raramente os resultados são satisfatórios uma vez que são demasiadamente generalizados e quase nunca discriminam tanto quanto seria desejável.

E mais: com o decorrer do tempo - por comodidade, rotina ou qualquer outra razão - o avaliador começa a usar toda uma série de frases feitas e repetitivas que, por isso mesmo, perdem todo o seu significado e utilidade.

. **avaliação livre com orientação para a descrição:** a grande fraqueza do sistema "livre" de avaliação é a falta de orientação para o julgador.

2. quanto à eficiência do processo:

. **julgamento em duas instâncias:** quando se permite que o subordinado (que está sendo julgado) faça uma auto-avaliação e, simultaneamente, julgue o superior que o está avaliando. Uma vez concluídas as duas avaliações, os dois comparam os resultados, esclarecem

as diferenças e tentam chegar a uma solução de consenso.

Tal prática tem algumas vantagens consideráveis; a propósito veja-se o que se afirma noutro lugar sobre a auto-avaliação.

. **participação do escalão mais alto na avaliação:** tal pode acontecer de três maneiras básicas: 1) fazendo com que o superior imediato do avaliador faça também a avaliação do subordinado em causa, 2) possibilitando àquele que faça uma revisão da classificação ou 3) que seja obrigatória a classificação conjunta e simultânea pelos dois avaliadores.

Deste modo, afirma-se, consegue-se maior grau de objectividade e obriga-se os notadores a uma avaliação mais minuciosa e cuidada.

. **criação duma comissão paritária:** representa em igual número avaliadores e avaliados e tem por finalidade dar pareceres fundamentados sobre eventuais reclamações dos notados ou assessorar o superior máximo no desenvolver de todo o processo de avaliação.

12.3. MÉTODO DA ESCALA GRAFICA

Não temos dúvidas em afirmar que se trata do método mais usado. Praticamente todos os autores são unânimes em afirmá-lo e a nossa prática profissional também o confirma. Especificamente no âmbito da administração pública este método representa uma predominância quase que exclusiva.

Não significa isto, porém, que seja um método isento de perigos e que não tenha dificuldades várias subjacentes à sua implantação. Além do mais, desde já se adiante, autores vários fazem-lhe diversas críticas como mais à frente será analisado.

Por via dessas mesmas críticas as escalas gráficas "sofreram mudanças importantes com o tempo quando os psicólogos industriais

trataram de aumentar a sua confiabilidade e validade; basicamente trataram de melhorar o desenho dos instrumentos e a administração do sistema. Entre as inovações do desenho estão a adopção de escalas descontínuas, de escalas inversas, sistemas de pontuação numérica e graus dos traços"¹.

Como características fundamentais do método poderíamos apontar as seguintes:

- . pretende proporcionar ao avaliador uma sequência que represente os diversos graus dum factor (ou item ou característica conforme alguns autores preferem chamar) específico do avaliado. Exemplificando, diríamos que para uma característica como iniciativa poderíamos ter diversos graus como "muito bom", "bom", "satisfatório" e "insuficiente".
- . é utilizado um formulário (vulgarmente chamado ficha de avaliação) de dupla entrada: as linhas horizontais discriminam os itens a serem avaliados, enquanto que as colunas verticais representam os graus (qualitativos ou quantitativos) com que esses itens foram graduados.
- . existe uma descrição sucinta, clara e distinta (pelo menos teoricamente) de cada item e de cada grau para que os intervenientes no processo de avaliação possam formular um juízo idêntico e, simultaneamente, proporcionar o máximo de objectividade.

12.3.1. TIPOLOGIA DE ESCALAS GRAFICAS

Vários são os tipos de escalas gráficas usadas no processo de avaliação. Aqui, como noutros temas que vimos abordando, nem todos os autores estão de acordo sobre as palavras e os conceitos.

Como exemplo citaremos McFarland e Chiavenato. Para o

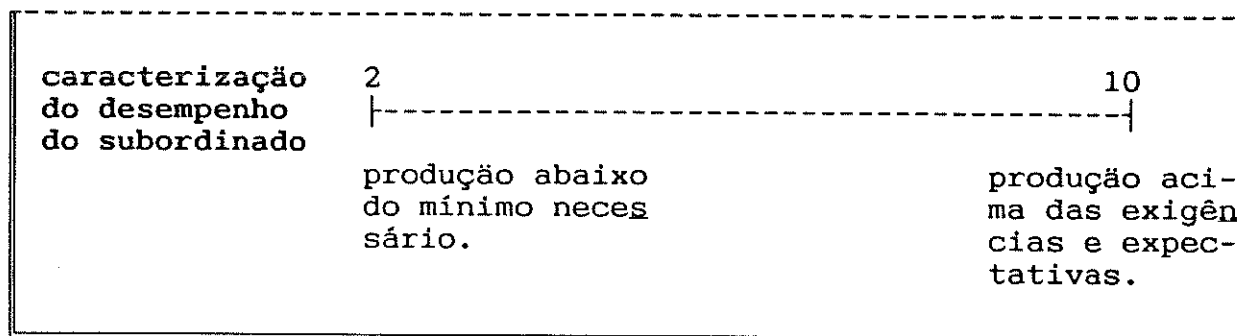
¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 410.

primeiro é possível e aconselhável que na mesma ficha de avaliação se usem vários tipos de escalas. Para ele "as formas de classificação geralmente proporcionam uma escala separada para cada característica (o sublinhado é nosso) que o serviço considera importante. Nas escalas contínuas os graus de cada característica marcam-se em unidades iguais ao longo de cada escala. Nas descontínuas os graus estão marcados em unidades desiguais e variadas entre a sucessão das escalas. Nas escalas inversas o ponto positivo ou alto estará à esquerda de algumas escalas e no lado oposto de outras"¹.

As vantagens desta variedade de escalas dentro da mesma ficha encontrar-se-iam no facto de anular o efeito de halo, a tendência centralista e outras distorções, já que obrigam o notador a trabalhar mais cuidadosa e conscientemente.

Já Chiavenato usa praticamente a mesma terminologia, mas vai referir-se às escalas consideradas em si mesmas, ou seja, pressupõe que existam fichas que usam um ou outro determinado tipo de escala. Assim:²

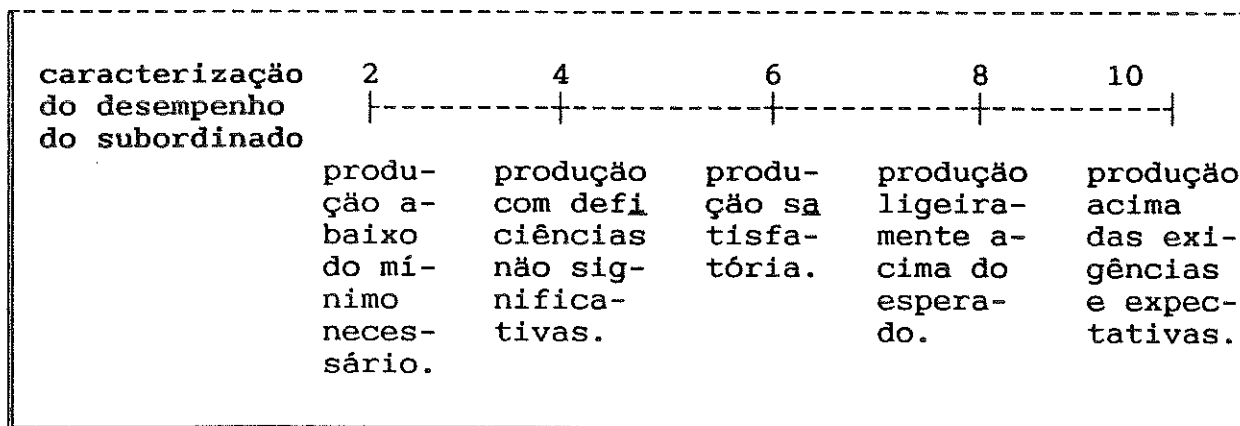
. escalas gráficas contínuas: somente os pontos extremos - o mínimo e o máximo - são definidos; o avaliador poderá usar qualquer ponto desse continuum para caracterizar o desempenho do subordinado.



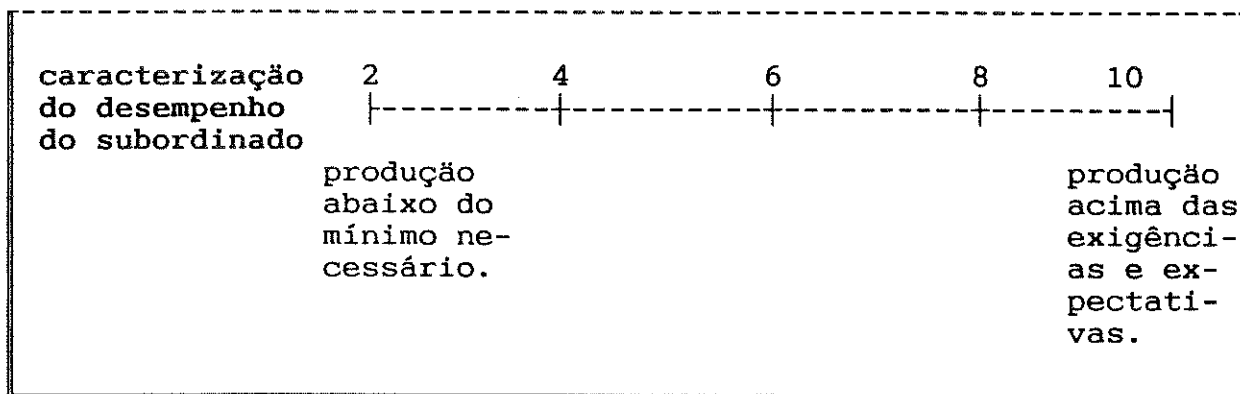
¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 410.

² CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS. São Paulo, Editora Atlas, 2º volume, 1979, p. 258.

. escalas gráficas descontínuas: a posição das marcações já está previamente fixada e o avaliador deverá escolher uma delas para caracterizar o desempenho do subordinado.



. escalas gráficas semicontínuas: o tratamento é semelhante ao das escalas contínuas só que estão colocados pontos intermédios entre os pontos extremos.



12.3.2. A SELECÇÃO DOS FACTORES

Não seria exagerado dizer que a validade e confiabilidade duma escala gráfica reside fundamentalmente na perspicácia e profundidade com que foram seleccionados, agrupados, definidos e ponderados seus factores. Eles são o ponto crucial do sistema de escalas gráficas.¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 259.

Poderíamos apontar dois tipos fundamentais de factores, ou seja, aqueles que se referem às características ou traços do indivíduo (iniciativa, relações humanas, etc.) ou às contribuições (qualidade e quantidade de trabalho, por exemplo).

Via regra as escalas gráficas usam dois tipos de factores, embora caminhem para uma crescente e compreensível predominância das contribuições.

No que se refere ao número de factores a considerar diríamos que:

- . é variável;
- . depende, por vezes, da categoria ou grupo de categorias a que se destinam;
- . o mínimo que conhecemos é de 4 factores;¹
- . o máximo normal varia entre 8 e 12 factores.

Poderemos, também, apresentar aqueles factores que são comumente mais usados: quantidade e qualidade de trabalho, iniciativa, responsabilidade, liderança, conhecimento do cargo, relações humanas, pontualidade, segurança, versatilidade, cooperação, lealdade e frequência.

12.3.3. VANTAGENS DAS ESCALAS GRAFICAS

- . trata-se dum instrumento de fácil percepção e compreensão, bem como de aplicação simples - pelo menos aparentemente;
- . permitem uma certa uniformidade de critérios desde que a sua utilização seja cuidadosa;
- . relativa economia de tempo para o avaliador no registo da avaliação.

¹ Concretamente é o que acontece com o grupo "pessoal auxiliar" no sistema português.

12.3.4. DESVANTAGENS DAS ESCALAS GRAFICAS

- . sujeitas a distorções e erros humanos vários tais como: tendência central, efeito de halo, erros de prestígio e outros;
- . apesar da sua simplicidade enganosa apresentam sérias limitações. Notem-se, por exemplo, algumas das presunções fundamentais que lhes servem de respaldo: todos e cada um dos factores têm a mesma importância e para todas as categorias profissionais¹. Uma outra presunção é que estas qualidades são "adicionais" o que, na verdade, significa uma simplificação grosseira;²
- . o avaliador precisa relatar e avaliar o desempenho de seus subordinados em escalas que envolvem, via regra, até 5 graus de vários factores diferentes para talvez várias dezenas de funcionários;³
- . induzem o classificador a entrar num processo rotineiro e a bitolar as suas classificações;
- . necessitam de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e a influência pessoal dos avaliadores.

12.3.5. AS FICHAS DE AVALIAÇÃO NO MÉTODO DAS ESCALAS GRAFICAS

Não será possível aqui identificar um tipo ideal ou aquele mais usado. Diríamos que elas variam de país para país e de

¹ Alguns sistemas para eliminarem essas desvantagens prevêem INDICES DE PONDERAÇÃO para um ou vários factores atendendo à sua presumível importância para determinada categoria profissional.

² STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 608. Note-se, porém, que BENTON, Lewis R., op. cit., p. 440, afirma que de certa maneira essa simplificação é vantajosa: ela facilita a comparação de grande número de avaliados e, o que é provavelmente mais importante, torna mais fácil a verificação das áreas ou sectores para os quais seja mais aconselhável o desenvolvimento e a formação.

³ FLIPPO, Edwin R. Op. cit., p. 293.

empresa para empresa.

Convém, no entanto, afirmar que elas vêm sofrendo toda uma gama de modificações ao longo do tempo e algumas reservam numa 2ª folha espaços livres para que o avaliador faça avaliações globais e se pronuncie descritivamente sobre alguns pontos que a organização considere mais importante. Aí também poderão ser anotadas e justificadas necessidades de formação profissional, rotação de cargo e outras.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
Nome do funcionário _____ data ____/____/____					
Departamento/Secção _____ Cargo _____					
Desempenho da função: considere apenas o desempenho actual do funcionário na sua função.					
	Optimo (10)	Bom (8)	Regular (6)	Sofrível (4)	Fraco (2)
produção Volume e quantidade de trabalho executados.	<input type="text"/> Ultrapassa sempre as exigências.	<input type="text"/> Frequent. ultrapassa as exigências.	<input type="text"/> Satisfaz as exigências.	<input type="text"/> às vezes abaixo das exigências.	<input type="text"/> Sempre abaixo das exigências.
qualidade Exactidão, esmero e ordem.	<input type="text"/> Sempre superior. Excepcionalmente exacto.	<input type="text"/> às vezes superior. Bastante acurado.	<input type="text"/> Sempre satisfatório.	<input type="text"/> Parcialmente satisfatório. Erro ocasional	<input type="text"/> Nunca satisfatório. Muitos erros
cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e colegas.	<input type="text"/> Excelente espírito de colaboração. Voluntário.	<input type="text"/> Bom trabalho em equipe. Procura colaborar	<input type="text"/> Colabora normalmente.	<input type="text"/> Não demonstra boa vontade.	<input type="text"/> Relutante em colaborar.
criatividade Engenhosidade. Apresenta ideias.	<input type="text"/> Tem sempre ótimas ideias.	<input type="text"/> Tem boas ideias.	<input type="text"/> Algumas sugestões.	<input type="text"/> Levemente rotineiro.	<input type="text"/> Tipo rotineiro.
conhecimento do trabalho Grau do conhecimento.	<input type="text"/> Conhecimento total do trabalho.	<input type="text"/> Conhece o necessário.	<input type="text"/> Conhecimento suficiente.	<input type="text"/> Conhece parte do trabalho.	<input type="text"/> Pouco conhecimento.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos, São Paulo, Atlas, 1984, p. 197. (Edição compacta).

12.4. MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS

Enquanto que para uns este método de avaliação¹ é bastante eficaz e relativamente simples², para outros "a abordagem por incidentes não é realmente um sistema de avaliação, embora possa ser útil ao executivo, no julgamento de seus subordinados, desde que haja um número suficiente de incidentes críticos"³.

Este método foi desenvolvido na Força Aérea Americana durante e depois da Segunda Guerra Mundial (e também, experimentado na General Electric Company) mas caiu em desuso por falta de aceitação dos avaliadores.⁴ Para Benton, porém, o sistema foi apresentado pela primeira vez pela Divisão Delco-Remy da GM.⁵

Parece-nos, no entanto, que o sistema tem as suas qualidades. É verdade, contudo, que é extremamente difícil fazer uma selecção inicial dos incidentes que efectivamente sejam significativos e representativos, isto é, que sejam críticos. Uma outra dificuldade de monta é que se torna pouco provável que o superior se mantenha em constante vigilância para anotar sempre os incidentes à medida que vão ocorrendo.

12.4.1. FASES DO MÉTODO

. Estabelecer uma lista de requisitos críticos de cada cargo. Por exemplo, para um chefe de secção poderemos incluir: "melhoria da equipe", "boas relações com os

¹ Também conhecido por SISTEMA DE REQUISITOS CRÍTICOS e PROGRAMA DO HISTORIAL DE ACTUAÇÃO. Conf. STRAUSS, George e SAYLES, Leonard, op. cit., p. 614.

Os mesmos autores consideram-no, também, um método de avaliação por resultados. Id. ibid.

² CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 277.

³ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 32.

⁴ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 421.

⁵ BENTON, Lewis R. Op. cit., p. 444.

serviços operativos", etc.;

. instruir todos os indivíduos com funções de coordenação e chefia (ou seja, aqueles que serão eventuais avaliadores) para que percebam por incidentes críticos os exemplos de êxito ou fracasso por parte do subordinado bem como cumprir tais requisitos;

. o superior anota os incidentes à medida que os observa e assim vai estabelecendo, particularmente, um historial de cada subordinado, com sua conta de "deve" de um lado e a de "haver" do outro¹. Os incidentes críticos positivos são anotados no lado direito e os negativos do lado esquerdo. (Veja gráfico)

FACTOR DE AVALIAÇÃO: QUANTIDADE DE TRABALHO					
<i>Lado amarelo</i>			<i>Lado verde</i>		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico

Item:

a) Produziu abaixo da medida-padrão;

b) Perdeu tempo desnecessário durante o trabalho.

Item:

a) Produziu acima da medida-padrão;

b) Articulou suas actividades de maneira a encontrar melhores resultados.

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 614.

. quando o superior anota um incidente desfavorável, deve ter a preocupação de falar dele ao subordinado no momento em que o descobre ou logo que possível e dar-lhe, além disso, toda a oportunidade para que conte a sua versão do caso;

. em espaços regulares de tempo e previamente estabelecidos, serão levadas a cabo entrevistas entre o superior imediato e o subordinado. Será esta a parte mais importante e frutuosa do método.

12.4.2. VANTAGENS E DESVANTAGENS DO MÉTODO

A grande vantagem desta forma de proceder é que - e uma vez que os incidentes críticos de cada cargo sejam cientificamente elaborados - todas as avaliações se baseiam em provas objectivas mais do que avaliações subjectivas dos traços ou características.¹ Também permite a obtenção e uso de informação importante e a certeza de que nenhuma outra será passada por alto e organiza-se uma base concreta de dados que estará sempre disponível para uma eventual revisão das actuações.

Há, porém, que concordar que o método exige uma quantidade apreciável de tempo ao avaliador em tarefas burocráticas. Por outro lado toda esta actividade pode assemelhar-se facilmente a espionagem com anotações subreptícias feitas por um superior em um livrinho preto.²

Outro aspecto negativo: provoca papelada em demasia e, via regra, é impopular entre os subordinados.³

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 614.

² BENTON, Lewis R. Op. cit., p. 444.

³ MCFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 421.

12.5. O MÉTODO DE COMPARAÇÃO AOS PARES

Neste método o classificador compara cada indivíduo do seu grupo com todos os demais e o "locus" de cada trabalhador é encontrado atendendo ao número de vezes que foi julgado melhor que os outros.

Veja-se, para uma melhor compreensão, o quadro abaixo em que se avaliam 4 funcionários por este método e em que nos é fornecida uma classificação final.

COMPARAÇÃO DOS EMPREGADOS	Alvaro	Bernardo	Carlos	Dirceu
Alvaro e Bernardo		X		
Alvaro e Carlos	X			
Alvaro e Dirceu	X			
Carlos e Dirceu			X	
Bernardo e Carlos		X		
Bernardo e Dirceu		X		
Pontuação	2	3	1	0
Classificação	2º	1º	3º	4º

Esta avaliação pode ser global (cada homem é comparado na sua totalidade) ou, então, ela pode ser por factores individualizados: neste caso a cada folha corresponderá um factor ou item.

Uma das dificuldades que logo ressalta é a sua inaplicabilidade a grupos numerosos e até médios. Com efeito, embora os juízos a fazer por este método se tornem relativamente fáceis, obriga a que se façam inúmeras comparações. Para um grupo de 50 homens, por exemplo, teriam que ser feitas 1225 comparações

distintas.¹ Imagine-se, agora, se se optasse por uma avaliação desses 50 homens em 10 factores e teríamos a soma astronómica de 12250 comparações, o que torna praticamente impossível operacionalizar uma classificação com este tipo de método.

Repare-se, também, que a classificação obtida somente nos informa de um valor relativo, ou seja, não nos fornece uma escala de valor. O facto de Bernardo ser melhor do que Alvaro não significa necessariamente que qualquer um deles seja um funcionário "bom", "muito bom" ou "mediocre".²

Embora Edwin Flippo inclua este método no âmbito do sistema de avaliação por escalonamento, permitimo-nos discordar do autor atendendo a que entre ambos existem diferenças conceituais e formais bastante acentuadas.³

12.6. O MÉTODO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Conforme se depreende facilmente trata-se dum método por meio do qual o empregado é solicitado a fazer uma análise honesta e correcta da sua actividade profissional.

Podem ser usados esquemas variados para levar este tipo de avaliação a bom termo. Concretamente podem ser utilizados os formulários já analisados para outros métodos de avaliação. Aqui e acolá podemos constatar a existência de empresas que usam formulários próprios. Para uma melhor compreensão veja-se o gráfico da página seguinte.⁴

Diríamos que os elementos críticos na auto-avaliação são a habilidade do próprio indivíduo e o desejo sincero de observar e

¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 407.

² MINER, John B. Op. cit., p. 120.

³ FLIPPO, Edwin R. Op. cit., p. 288/90.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 283

reconhecer suas próprias deficiências e, simultaneamente, determinar as acções que o encaminham para uma melhoria da sua prática.¹

Este método raramente é usado em exclusividade: serviços há em que os avaliadores - normalmente por iniciativa própria a até para "amortecer" possíveis choques com os avaliados - usam o método como complementar àquele que se encontra oficialmente em vigor na empresa ou serviço.

As opiniões sobre a sua importância e validade são contraditórias e variam de autor para autor. McFarland afirma que "os estudos psicológicos da habilidade do indivíduo na área da autopercepção não apoiam o suficiente as auto-avaliações como melhores que as classificações feitas pelos superiores"². E mais: para o autor esses mesmos estudos indicam que as auto-avaliações são altamente indulgentes pelo que despertam sérias dúvidas acerca do seu valor.

Sem pretendermos entrar em polémica com o autor cabe aqui referir que a nossa experiência nos diz que, de facto, são raros os casos em que o funcionário é benevolente na maneira de fazer a sua própria apreciação.

Souza Maia de certa maneira corrobora a opinião de McFarland quando escreve que "embora sejamos levados a admitir a impossibilidade de auto-avaliação, a experiência tem demonstrado a excelência do critério como complemento às informações dos chefes. A não ser nos casos de graves deficiências, há normalmente equilíbrio na auto-análise"³.

¹ MCFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 418.

² Idem, *ibid.*, p. 419.

³ MAIA, F. de Souza. Op. cit., p. 125.

FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO	
Nome	_____
Cargo	_____
Serviço	_____
Data	____/____/____
<p>Instruções: coloque uma cruz dentro dos rectângulos que correspondem a seu julgamento. Lembre-se que deve prestar informações com lealdade e critério, pois isso constitui um exame que você está fazendo da sua própria pessoa, e cujos resultados serão de grande valia para estudos da organização, funcionamento e política de pessoal de seu sector de trabalho e da empresa, em geral.</p>	
FACTOR A	
1. Frequentemente cometo erros na execução do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
2. De vez em quando cometo erros em meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
3. Faço meu trabalho sem erros.	<input type="checkbox"/>
FACTOR B	
1. Prefiro não receber ordens e instruções relativas à minha conduta profissional e à execução do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
2. Algumas vezes apresento razões, factos ou sugestões que visem melhorar as ordens e instruções recebidas. Mas estou sempre disposto a cumpri-las, tais como as recebo.	<input type="checkbox"/>
3. Cumpro rigorosamente as ordens e instruções recebidas.	<input type="checkbox"/>
FACTOR C	
1. Não gosto de resolver problemas inesperados, sem orientação de quem dependo.	<input type="checkbox"/>
2. Algumas vezes resolvo satisfatoriamente problemas imprevisíveis.	<input type="checkbox"/>
3. Enfrento situações raras e, geralmente, não sinto dificuldades em resolvê-las.	<input type="checkbox"/>
FACTOR E	
1. Quando solicitado, coopero com meus colegas.	<input type="checkbox"/>
2. Procuro colaborar com meus colegas, executando com segurança e rapidez meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
3. Executo rápida e seguramente o meu trabalho, e ainda ofereço, espontaneamente, cooperação a meus colegas.	<input type="checkbox"/>

Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas, 1979, p. 283.

12.7. MÉTODO DE AVALIAÇÃO PELOS SUBORDINADOS

De acordo com pelo menos um estudo de pesquisa "a maioria das pessoas preferia ser classificada por superiores e não pelos seus subordinados"¹.

Talvez por causa disso mesmo poucos serviços ou empresas usem o método de avaliação pelos subordinados, embora tivesse sido experimentado algumas vezes no exército americano e uma vez ou outra em empresas. Isto mesmo nos é relatado por McFarland. Deste modo cada superior recebe uma informação que mostra como o classificaram seus homens e para efeitos de comparação como foram classificadas as restantes chefias. A meta inerente a este propósito é o auto-desenvolvimento do chefe.² Habitualmente a fórmula de classificação usada cobre traços pessoais, alcance de resultados, técnicas de coordenação e comentários gerais.

A experiência e a observação do dia-a-dia garantem-nos, porém, que raramente a avaliação pelos subordinados funciona como se desejaria.³

Dos riscos possíveis neste método de avaliação, salientem-se:

- . o perigo óbvio de que as classificações venham a ser indevidamente influenciadas por razões de carácter pessoal;
- . os objectivos da organização podem facilmente passar para um plano secundário;
- . distorções várias podem acontecer com medo de represálias ou atitudes idênticas por parte do superior.

Note-se, porém, que temos conhecimento pessoal de algumas chefias que até no próprio momento da entrevista com o subordinado

¹ BENTON, Lewis R. Op. cit., p. 446.

² MCFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 418-9.

³ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 29.

para efeitos da classificação deste, lhe solicitam que o avaliem pelos mesmos critérios.

Desde que o funcionário tenha à-vontade suficiente para fazer a sua avaliação sem condescendências compreensíveis, estamos certos que pode servir esta avaliação pelos subordinados como mais um complemento precioso da orientação e comportamento para o chefe.

12.8. MÉTODO DE CLASSIFICAÇÃO PELOS PARES

A classificação por um igual ou "camarada" nasceu das investigações levadas a cabo nas organizações militares durante a II Guerra Mundial. Baseia-se em conceitos sócio-métricos.¹

Tudo aquilo que se disse sobre a avaliação pelos subordinados pode ser dito para este tipo de classificação fazendo-se, é óbvio, as devidas adaptações.

12.9. MÉTODO DE ESCALONAMENTO

Este é o mais antigo e mais simples sistema de classificação formal²: consiste, essencialmente, em comparar um homem com todos os outros e colocá-lo numa listagem ordenada. Com tal procedimento o avaliador considera o homem e o seu desempenho como uma entidade única. Ele não tenta sistematicamente fraccionar seja o homem, seja o desempenho mas compara o homem todo com todos os homens.³

Koontz e Chiavenato apresentam duas variantes que nos parecem interessantes e dignas de serem referidas.

¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 417.

² Chiavenato prefere chamar-lhe MÉTODO DE ORDENAMENTO. Conf. CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 280.
Já para Koontz o método chama-se tão somente MÉTODO DE CLASSIFICAÇÃO. Conf. KOONTZ, Harold, op. cit., p. 30.

³ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 30.

No primeiro caso trata-se de solicitar ao avaliador que faça uma listagem de seus subordinados, em cada um dos factores previamente estabelecidos, em uma classificação (ou seja, marcando a posição relativa de cada avaliado) numa escala que vai do melhor (primeiro lugar) ao mais inábil (último lugar).¹

O segundo autor fala do ordenamento alternado. Aqui "as classificações são feitas segundo qualidades individuais ou aptidão total para uma posição peculiar. Em uma relação completa de todos os empregados avaliados, o avaliador elimina da lista todos os nomes dos subordinados que não conheça suficientemente bem para avaliar. Coloca o nome do avaliado que possui mais do atributo ao alto da primeira coluna e o avaliado que possui menos no fim da segunda coluna. Ambos os nomes são, então, riscados da lista total. O avaliador segue então esse mesmo raciocínio para os nomes restantes da relação"².

Veja-se a seguir o exemplo dum formulário de avaliação pelo método de ordenamento alternado:³

ESCALA DE AVALIAÇÃO POR ORDENAMENTO	
Coluna I (mais)	Coluna II (menos)
1.-----	1.-----
2.-----	2.-----
3.-----	3.-----
4.-----	4.-----
5.-----	5.-----
6.-----	6.-----
7.-----	7.-----

Como desvantagens principais do método de escalonamento

¹ FLIPPO, Edwin. Op. cit., p. 284.

² e ³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 280.

(ordenamento ou classificação) diríamos que ele não oferece mais que uma simples lista ordenada de pessoas em um determinado grupo.

O método não permite visualizar-se a natureza, amplitude e profundidade das diferenças entre indivíduos nem nos apresenta um referencial máximo e mínimo.

Além disso, torna-se muito pouco operacional com grupos numerosos e se, eventualmente, pretendessemos fraccionar o grupo em subgrupos caíamos numa outra dificuldade: uma vez que as classificações dos diversos subgrupos não são comparáveis (e isto porque não há um valor pré-determinado que sirva de referencial) é perfeitamente possível que alguém classificado em quinto lugar no grupo A seja bem melhor que o classificado em terceiro lugar no grupo D.

12.10. MÉTODO DE LISTAS DE VERIFICAÇÃO

As principais características deste método¹ radicam-se no facto de lidarem com comportamentos específicos no trabalho e não com generalidades mais abstractas das escalas de avaliação. O chefe efectivamente relata ou descreve o comportamento dos seus subordinados, em vez de avaliá-los ou quantificá-los.² Veja-se o gráfico página seguinte.

Tendo a vantagem de solicitar ao avaliador que relate factos, e como tal diminui os erros humanos de carácter inconsciente, tem a desvantagem de o avaliador não conhecer o valor e ponderação atribuído a cada factor e, assim, é possível que vá ferir susceptibilidades. Mais: uma vez que as listas são "tratadas" no sector de pessoal inviabiliza todo um processo de comunicação entre o superior e o subordinado.

¹ Chiavenato chama-lhe METODO DE FRASES DESCRITIVAS. Conf. CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 280.

² MINER, John B. Op. cit., p. 122.

FACTORES A SEREM CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO	SIM	NÃO
1. Trata-se de uma pessoa extrovertida e sociável? -----		
2. Apresenta voluntariamente boas ideias? -----		
3. Sua frequência é satisfatória? -----		
4. Demonstra medo da responsabilidade? -----		
5. Tem interesse em adquirir novos conhecimentos? -----		
6. Tem má apresentação pessoal? -----		
7. Provoca atritos com colegas e superiores? -----		
8. É pontual e assíduo? -----		
9. É um fumador viciado? -----		
10. A qualidade do trabalho é satisfatória? -----		
11. Conhece o Inglês suficientemente? -----		
. - - - - - ? -----		
20. Já sofreu algum acidente de trabalho? -----		

12.11. MÉTODO DE AVALIAÇÃO EM GRUPO

O processo mais comum para concretizar este método de avaliação é reunir membros de diversos sectores e do serviço de pessoal que tenham tido oportunidade de trabalhar com as pessoas que vão ser julgadas. Cada um faz a sua avaliação (logo, independente) e depois reúnem-se para examinar, discutir e consolidar os resultados. "Não raro usam os mesmos formulários do sistema adoptado pela empresa. Em outros casos, com algumas folhas de papel, uma esferográfica ou um lápis, vão enumerando os altos e baixos no desempenho da pessoa que está sendo avaliada e que conhecem bastante; procuram depois chegar a um entendimento a respeito das fraquezas e das forças (defeitos e qualidades) do examinado"¹.

Para McFarland estas classificações são feitas numa reunião e normalmente não se usam escalas. "O superior imediato convida três

¹ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 29/30.

ou quatro pessoas que conheçam o indivíduo que vai ser avaliado ou com o qual tiveram contacto para fazer o seu trabalho. As vezes solicita-se ao indivíduo que está a ser avaliado que convide pessoas para a sessão de apreciação pelo grupo (...). Costuma usar-se um gravador para tomar notas completas. Ao longo da discussão os pontos em que todos estão de acordo se anotam e estes pontos constituem a avaliação"¹.

Vantagens do método:. é simples e não requer grande treinamento;
 . reduz a tendenciosidade;
 . alarga pontos de vista e perspectivas.

Desvantagens do método:. exige muito tempo por parte dos avaliadores;
 . torna-se difícil arrumar um calendário aceitável para todos os intervenientes;
 . muitas dificuldades em conseguir o consenso;
 . pode provocar atritos e tensões desagradáveis;
 . não garante a confidencialidade.

12.12. MÉTODO DE COMPARAÇÃO DE HOMEM PARA HOMEM

Para Edwin Flippo "uma das primeiras tentativas para subdividir o desempenho de uma pessoa em diversas partes e analisar seus componentes, foi o sistema de comparação de homem para homem, usado pelo Exército (leia-se americano) durante a I Guerra Mundial. Certos factores como liderança, iniciativa e confiança, eram seleccionados para análise. Era designada uma escala para cada um dos factores cuidadosamente definidos. Em vez de definir os graus variáveis de liderança, **determinados homens**

¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 422.

eram usados para representar esses graus. O avaliador tinha de criar sua própria escala para avaliar as qualidades de liderança das pessoas que ele tinha consigo. A pessoa que demonstrasse o mais alto grau de liderança que ele havia encontrado era colocado no topo da escala e determinados homens eram colocados nos graus mais baixos e nos intermediários. Assim era criada uma escala de homens para cada factor seleccionado"¹.

Feita esta introdução, fácil é ver as razões que levaram à designação do método como de "comparação de homem para homem"². Aqui o empregado, factor por factor, é comparado a homens-chave.

No entanto, convém afirmar, se este método teve grande utilidade e aplicação na mensuração de cargos, já o mesmo não se pode afirmar quanto à medição de pessoas: aqui o seu uso é bastante limitado e, compreensivelmente, as classificações não poderão ser comparadas entre sectores ou departamentos uma vez que os homens-chave também são diferentes.

Acrescente-se, ainda, uma outra dificuldade inerente ao sistema: por razões diversas os avaliadores não construíam suas escalas com o cuidado necessário - e muitas vezes não teriam mesmo a capacidade científica e técnica para o fazer - e, conseqüentemente, estas não mereciam muita confiança. Daqui se partiu para a construção e desenvolvimento das escalas gráficas de classificação.³

12.13. MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO

Consiste este método, a que alguns autores chamam de *revisão sobre o terreno*, em procedimentos formais de avaliação conduzidos por um representante da repartição de pessoal; confia-se bastante

¹ FLIPPO, Edwin. Op. cit., p. 290.

² Benton prefere chamar-lhe "ordem de mérito".

³ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 407/8.

nas entrevistas. O representante de pessoal vai às várias localidades ou sectores do serviço falar com cada superior àcerca de seus empregados. Faz resumos detalhados e informa dos resultados aos seus superiores.¹

Foi uma experiência que teve pouca implementação e durabilidade: as chefias exercem grande resistência e manifestam visível relutância por aquilo que eles consideram ser uma interferência dos serviços centrais. A verdade, porém, é que permite um planeamento concentrado dos recursos humanos.

12.14. MÉTODO DE ESCOLHA FORÇADA

Este método² de avaliação de desempenho foi criado e desenvolvido nos finais da II Guerra Mundial por um grupo de distintos psicólogos com o fim de classificar os oficiais do exército americano.

Seu objectivo básico era eliminar tanto quanto fosse possível todo e qualquer juízo pré-concebido ou inclinação humana, estabelecendo um sistema pelo qual se apresentam ao classificador séries de quatro afirmações possíveis a respeito de uma pessoa, tais como:

	muuto	pouco
. não planeia aproveitar-se da hierarquia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. conhece os seus homens, capacidades e limitações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. baixa eficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. emprega uma voz continuamente monocórdica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Idem, *ibid.*, p. 409.

² MINER considera-o uma variante da técnica de LISTA DE VERIFICAÇÕES. Conf. MINER, John B. Op. cit., p. 122. Por sua vez STRAUSS considera-o uma forma de avaliação objectiva. Conf. STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 607.

Espera-se em seguida, que o avaliador assinale dois dos pontos, um dos quais será o mais característico e o outro o menos característico.¹

Dois destes pontos são aparentemente favoráveis e os outros dois aparentemente desfavoráveis. Porém, só um dos pontos favoráveis dá um conceito positivo; o outro, caso seja assinalado, não dá nenhum crédito. De igual modo só um dos pontos negativos afecta o resultado final.

A denominação "escolha forçada" advém do facto de o avaliador ser forçado a escolher uma das frases "mesmo que sinta que ambas as boas ou ambas as más se aplicam ao caso".²

Uma pequena variante foi desenvolvida tentando aumentar ainda mais as características de objectividade: as frases não seriam mais apresentadas em blocos mistos de duas afirmações positivas e duas afirmações negativas. Os formulários seriam elaborados com blocos apenas positivos; assim sendo, o avaliador ou superior via-se obrigado a reflectir e a ponderar mais profunda e cuidadosamente sobre cada situação.³

Veja-se um exemplo:

- . possui autoconfiança e autocontrolo
- . copia dados com exactidão
- . é extrovertido e simpático
- . tem facilidade de expressão

12.14.1. VANTAGENS DO MÉTODO

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 608.

² FLIPPO, Edwin. Op. cit., p. 294.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit., p. 271.

- . reduz a tendenciosidade
- . elimina erros de condescendência ou severidade
- . elimina o efeito de halo
- . não necessita de formação especializado para preparar o classificador
- . permite maior objectividade.

12.14.2. DESVANTAGENS DO MÉTODO

- . os avaliadores não gostam de participar de um sistema de avaliação onde não sabem as notas ou as classificações que estão atribuindo;¹
- . o trabalho de organizar os questionários e verificar a sua confiabilidade é esmagador;
- . dificuldade em manter a "chave do segredo": mais tarde ou mais cedo os avaliadores saberão quais as frases positivas ou negativas; a partir daí todo o sistema se esmorece;
- . não permite grandes oportunidades para promover o desenvolvimento do funcionário;
- . parte do pressuposto que os superiores do funcionário são capazes de avaliar correctamente;
- . o procedimento é caro de instaurar;
- . dificuldade de encontrar e preparar técnicos capazes para desenvolver os questionários;
- . elaboração complexa e exige um planeamento muito criterioso.

12.15. MÉTODO DE DISTRIBUIÇÃO FORÇADA

¹ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 32.

Neste caso "espera-se que o superior que emprega este sistema de avaliação classifique os seus subordinados por classes, em vez de agregar um conjunto de pontos de qualificação a cada indivíduo.

Nos sistemas típicos, os 10% mais destacados figuram na classe mais alta, 20% na seguinte, 40% no escalão intermédio, 20% no imediato mais baixo e 10% na classe mais inferior. Regra geral: só se atribui uma classificação global de aptidão e não uma série de qualificações por factores separados"¹.

12.15.1. VANTAGENS DO MÉTODO

- . elimina qualquer perigo de que o avaliador seja excessivamente tolerante ou exigente;
- . é fácil de aplicar e de explicar.

12.15.2. DESVANTAGENS DO MÉTODO

- . dá por suposto que todos os grupos têm a mesma proporção de indivíduos médios, abaixo da média e destacados;
- . praticamente impossível de operacionalizar em grupos muito pequenos;
- . não se faz premissa a respeito do nível absoluto de desempenho: os cinco empregados inferiores não são necessariamente deficientes - apenas relativamente menos eficientes;²
- . pode levar a uma concorrência desleal entre os companheiros de trabalho;
- . não permite tirar grandes ilações tendo em vista o desenvolvimento do empregado.

¹ STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 607.

² MINER, John B. Op. cit., p. 121.

13. A AVALIAÇÃO POR RESULTADOS OU POR OBJECTIVOS PREFIXADOS E VERIFICAVEIS

Julgamos que ficou claro naquilo que dissemos ao longo das páginas anteriores, o seguinte:

- . é incomparavelmente mais útil e frutuoso para a organização e para o indivíduo-trabalhador que haja um método de avaliação sistemático, periódico e formal do que simplesmente deitar mão duma avaliação casuística, ocasional;

- . não pode ser negado, porém, que os métodos anteriormente apresentados (os chamados métodos tradicionais) embora tendo as suas vantagens, também possuem no seu bojo deficiências várias que acarretam sobre si críticas e desconfianças várias.

A partir de meados dos anos 50, porém, aparece no mundo da administração uma nova maneira de encarar a vida organizacional e que, inerentemente, vai proporcionar a nascença e implantação de um novo método de avaliação: a administração por objectivos. Koontz, duma forma enfática e fleumática não hesita em afirmar que a avaliação por objectivos daí derivada é um dos instrumentos mais empolgantes no campo da administração que apareceu nas últimas décadas.¹

Os métodos orientados para os resultados centram-se na observação que o chefe faz do subordinado, actuação essa que é medida segundo metas específicas pré-determinadas, examinando dentro desse contexto as acções, as atitudes e a conduta geral do subordinado no trabalho. As conclusões baseiam-se na observação e provas de actuação mais do que nas opiniões que do subordinado tem

¹ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 33.

o superior.¹

Embora existam numerosas variantes, poderíamos apontar como elementos básicos e comuns aos sistemas voltados para resultados:

- . superior e subordinado, em conjunto, programam as actividades e responsabilidades deste último;
- . o subordinado prepara de antemão suas metas e objectivos para um determinado período de tempo (normalmente 3, 6 ou 12 meses). Analisa o programa com o superior e chegam a uma solução de consenso;
- . mediante análises mútuas esclarecem o papel de apoio e avaliação do superior;
- . no final do tempo estipulado o superior faz uma apreciação da realização do trabalho do subordinado usando os objectivos e metas previamente estipulados e acordados;
- . é levada a cabo uma entrevista de resumo na qual o superior analisa os resultados e suas avaliações com o subordinado e, eventualmente, será feita uma renovação ou reformulação dos objectivos para o período seguinte;
- . acentuam-se não os traços e características pessoais, mas, isso sim, os resultados da actuação;
- . faz-se finca-pé no futuro e não no passado.

Se atentarmos bem nas apreciações orientadas para os resultados e atendendo à filosofia que lhe está subjacente, seremos levados a concluir que se trata mais duma forma de gestão do que unicamente duma técnica de apreciação. Por outras palavras: não vale a pena - seria até ingénuo e contraproducente - introduzir este método se todos os segmentos da organização não comungaram e colocaram em prática a filosofia da gestão por objectivos.²

¹ McFARLAND, Dalton. Op. cit., p. 413.

² Por despropositado não falaremos aqui da administração por objectivos propriamente dita. Pressupõem-se, no entanto, todos os seus princípios básicos.

Não se pense, também, que todos os problemas de avaliação vão ficar miraculosamente resolvidos. Nada disso. Nestas apreciações exige-se, até, muito mais empenho, dedicação e desafio do que nos chamados métodos tradicionais.

13.1. FASES NO ESTABELECIMENTO DE UM PROGRAMA

- . explicitação da natureza e filosofia do programa a todos que nele irão tomar parte directa ou indirectamente;
- . estabelecimento e divulgação de todas as premissas das políticas da empresa, do planeamento estratégico e tático;
- . fixação dos objectivos preliminares da empresa ou do departamento, pelo executivo do escalão mais alto neles implicado. Nesta fase as metas não precisam ser totalmente verificáveis e dificilmente constituirão objectivos finais: deverão, contudo, dar aos subordinados uma clara direcção e indicação quanto ao que deles se espera;
- . cada chefe, atendendo ao previsto no ponto anterior, deverá determinar os resultados que espera de cada um dos subordinados;
- . pede-se a cada subordinado que estabeleça, com carácter definitivo, suas próprias metas;
- . o superior examina com cada um dos subordinados as metas fixadas por este último;
- . por consenso entre superior e subordinado é feita a aprovação das metas;
- . se necessário, o superior accionará todo um mecanismo, ascendente e descendente, no sentido das metas do escalão inferior serem coerentes e consentâneas com as do escalão superior;
- . periodicamente o superior fará com o seu subordinado o "ponto da situação" para análise do atingimento das

metas; a partir daqui pode ser mantida a linha de conduta ou redefinidos novos projectos e metas;
. também periodicamente é feita uma avaliação formal do atingimento dessas metas.

13.2. VANTAGENS DO MÉTODO

Conforme dissemos anteriormente são várias e importantes as vantagens da aplicação deste método de avaliação que implica uma nova maneira de ver a organização quer a montante quer a jusante.

As grandes vantagens do método poderiam ser assim sintetizadas:

- . proporciona uma melhor administração: todo o sistema se fundamenta num planeamento apropriado e consequentemente orientado para resultados; assim sendo, força os executivos a projectarem e a executarem os seus planos visando os resultados e não somente o ordenamento de tarefas e actividades;
- . a estrutura organizacional torna-se mais transparente: funções, papéis, linhas de autoridade terão que ser necessariamente bem definidos e articulados para se atingir a consecução dos resultados;
- . o planeamento sairá beneficiado e reforçado: estando o plano na essência da administração por objectivos, fácil se torna concluir que uma avaliação exigente por resultados vai fazer o seu finca-pé no próprio planeamento;
- . focaliza as obrigações: não mais valerão desculpas e evasivas: todos participaram do processo de planeamento, tomaram consciência das metas a atingir por si e, como tal, deverão conhecer perfeitamente as suas obrigações;
- . o controle sai beneficiado: dispondo o executivo de um instrumento objectivo e verificável a qualquer momento pode saber do "ponto da situação";

. a avaliação é operacional: é da própria natureza do processo: a avaliação não é algo que aparece e "depois"; pelo contrário, diríamos que se processa num continuum que vai desde o pré-planeamento até à execução da tarefa; ela é visualizada durante a execução da tarefa.

13.3. DESVANTAGENS DO MÉTODO

Não há bela sem senão e o método de avaliação por resultados não poderia ser uma excepção à regra. Conforme já déramos a entender anteriormente este método tem os seus pontos fracos e que poderíamos sintetizar assim:¹

- . as metas são difíceis de fixar: o futuro é sempre imprevisível, as variáveis são muitas e, como tal, torna-se necessário "armazenar" toda uma gama de informações e, mais importante, tirar das mesmas as ilações concretas e correctas para se poder fixar as metas;
- . tendência a fixar objectivos a curto prazo: a premência dos resultados pode levar a uma certa miopia que esconda as linhas do horizonte;
- . importância exagerada dos objectivos: tal pode conduzir a uma certa "mesquinhez" e, por exemplo, não se questionar se porventura este ou aquele acontecimento não tornaram os objectivos obsoletos;
- . o alcance das metas pode não revelar o desempenho: temos que reconhecer que acontecimentos excepcionais podem influenciar decisivamente no sentido do êxito ou do fracasso no alcance das metas;
- . só se avalia o desempenho: a obsessão pela consecução das metas pode levar a esquecer aspectos de relevância tais como a motivação e outros, por exemplo.
- . esquecimento do aperfeiçoamento individual: ou seja, o indivíduo pode ser relegado para segundo plano em favor

¹ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 67.

dos objetivos.

14. A AVALIAÇÃO DE EXECUTIVOS

Não é assunto pacífico a afirmação de que todos os membros duma organização que aí labutam devem ser avaliados formalmente desde que haja um sistema implantado. Concretamente não devem ser excepção à regra as chefias e a própria administração.

Resistências diversas aparecem e não raras vezes até com um pretenso arcabouço científico. Basicamente, porém, as razões que levam a não sujeitar executivos e outras chefias¹ à avaliação é uma falsa ideia de superioridade e um espírito de casta que vai desaguar, mais ou menos, naquele conceito já tão velho e esfarrapado do absolutismo real e do "quero, posso e mando".

Além do mais a hierarquia não pretende que a sua torre de marfim seja invadida por "peões", maltrapilhos e outros sequiosos de vingança e de poder. E temem, porque não dizê-lo, que o seu castelo de rituais, normas e mitos construído em tempos do antanho por dinastias que se perpetuaram no tempo, não resista aos tempos da modernidade administrativa e se desmorone como se de um baralho de cartas se tratasse.

Mas todo esse esquema de defesa e segurança não representa mais do que um último fôlego dos dinossauros burocráticos² que, a curto prazo, se verão irremediavelmente lançados numa sala qualquer dum museu apropriado. Aí permanecerão altivos, rígidos e inflexíveis como sempre gostaram da aparecer na arena administrativa. Quando muito, acreditamos, conservarão, um cândido sorriso de incredulidade e de auto-confiança para desespero dos visitantes.

A verdade, porém, é que esses administradores durante o seu reinado não mais fizeram do que repetir a triste e estúpida imagem da avestruz que ao ser perseguida no deserto enfia a cabeça

¹ Atendendo aos nossos propósitos usaremos mais ou menos indistintamente as palavras "administrador", "chefe" ou "executivo".

² TOFFLER, Alvin. A EMPRESA FLEXIVEL. Rio de Janeiro, Record, 1985.

na areia. Mas o alerta está dado e, não duvidamos, visualizamos no horizonte um muro de lamentações bem sombrio para aqueles que, teimosamente, continuam a querer viver no passado. É que, saiba-se, águas passadas não movem moinhos.

A maioria das coisas que atrás ficou dito sobre a avaliação de desempenho pode e deve ser lido como dizendo, também, respeito aos administradores e às chefias. Julgamos, no entanto, que será importante e frutuoso especificar aqui alguns pontos para melhor caracterizar a problemática em causa. Veremos que, como as experiências levadas a cabo e os trabalhos teóricos de alguns autores (concretamente Koontz, Miner, Strauss e Sayles) nos mostram como essa avaliação é possível, necessária e vantajosa. E como muito bem diz o ditado "quem não deve não teme" ou, por outras palavras, quem se sente seguro nas suas funções e não pretende tapar o sol com uma peneira não terá razões para colocar entraves ao processo.

14.1. AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO: A CONSCIENCIA CRITICA DA ORGANIZAÇÃO

Koontz afirma taxativamente que "muitas vezes se fala da avaliação dos executivos como sendo o calcanhar-de-aquiles da administração. Podemos dizer mais: provavelmente é a chave do próprio administrar. A sua importância para o aperfeiçoamento da administração é evidente: se não forem conhecidas as forças e fraquezas de um executivo, será mero acaso que seus esforços possam ser centrados na direcção certa"¹.

No entanto os factos aí estão e vemos que há uma grande relutância em implantar sistemas formais e sistematizados para avaliar os executivos.

Por que será? Será que os altos escalões não gostam de fazer

¹ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 11.

o "papel de Deus" com aqueles que estão mais próximos de si e que de certa maneira comungam da mesma ideologia?

Talvez tenhamos que fazer, de relance, uma análise crítica dos sistemas tradicionais de avaliação e ver aí a razão e a resposta para as nossas indagações.

Conhecedores profundos das desvantagens e vicissitudes que são inerentes à prática desses sistemas, como que temem ser apanhados pela malha e, eventualmente, sujeitarem-se a julgamentos arbitrários, tendenciosos e inconsequentes, mas que deixam as suas mazelas bem marcadas no indivíduo se não aplicados cuidadosamente. Todas essas apreensões e controvérsias "parece mais que derivam das coisas medidas, dos padrões usados e da maneira de mensurar".¹

Mas, então, que metodologia usar para avaliar o executivo?

Miner propõe que pode ser usada a avaliação pelos colegas ou subordinados, por comissões de avaliação envolvendo outros executivos e psicólogos de pessoal, a avaliação psicológica (feita por psicólogos industriais), a auto-avaliação e a avaliação por resultados.²

Aqui iremos abordar especificamente a última - a avaliação por resultados - uma vez que aquilo que se tem dito sobre os outros métodos se aplica inteiramente para o caso presente.

14.2. AFINAL, QUAL É A TAREFA DO EXECUTIVO?

Antes de prosseguir achamos conveniente fazer um pequeno parêntesis com o intuito de esclarecer qual é efectivamente a tarefa do executivo.

Pode parecer uma preocupação desajustada mas ver-se-á que assim não é. Se afirmássemos que "em grande parte, a administração

¹ Idem, *ibid.*, p. 12.

² MINER, John B. Op. cit., p. 92 e segs.

se caracteriza pelo esforço para extrair de outras pessoas altos níveis de produtividade e uma contribuição máxima à manutenção organizacional"¹ concordaria plenamente? Mas atente nesta outra afirmação: "Atribui-se ao administrador muito mais trabalho do que ele pode fazer sozinho; assim ele terá de conseguir que outros o auxiliem a desempenhar seu papel. O comportamento do gestor é avaliado em função de seus aspectos de coordenação: o administrador facilita os esforços de trabalho de seus subordinados, ou age de maneira a torná-los menos eficientes?"²

Que comentários merece esta transcrição? Será somente esta a tarefa do executivo? Se for, teremos que concordar que é bastante difícil avaliar o desempenho do executivo. Note-se, porém, que dizemos difícil e não impossível. Ou seja: teríamos que cair em métodos mais ou menos evitados de subjectividade.

Julgamos, contudo, que é uma atitude simplista afirmar que a tarefa do administrador é levar os outros a fazerem as coisas. Se assim fosse talvez o melhor administrador tivesse de ser encontrado no mundo dos psiquiatras: ao fim e ao cabo o administrador teria como tarefa fundamental usar as pessoas, manipulá-las, para as conduzir a determinado porto dos interesses organizacionais.

Teremos então que avançar para outro caminho e outro conceito da tarefa do administrador.

Usemos as palavras de Koontz mais uma vez e com as quais estamos de pleno acordo: "A tarefa do administrador é escolher alvos e metas e organizar e manter um ambiente que torne possível - e até inevitável - o bom desempenho de cada um para atingir essas metas"³.

¹ MINER, John B. Op. cit., p. 83.

² Idem, *ibid.*, p. 83.

³ KOONTZ, Harold. Op. cit., p. 45.

Aceitando-se esta afirmação como correcta e verdadeira teremos obrigatoriamente que concordar que o executivo deverá ser avaliado pelo alcance de metas e pela sua actividade de coordenador.

Para tal somente uma avaliação por objectivos préfixados e verificáveis poderá conduzir às soluções desejadas, embora sabendo-se que esse plano de avaliação só funcionará eficazmente se toda a administração estiver imbuida desta filosofia de administração por objectivos. Só ele satisfará os requisitos a seguir enunciados.

14.3. REQUISITOS BASICOS PARA UM SISTEMA EFICAZ DE AVALIAÇÃO DE EXECUTIVOS¹

1. o programa deverá medir as coisas certas: deve medir não só o que o executivo faz e empreende para a realização das metas de que é responsável, mas também o seu desempenho como executivo propriamente dito;
2. o programa deve ser operacional: no sentido em que procura analisar as coisas que as pessoas realmente estão fazendo; tem a ver com o trabalho executado e resultados respectivos;
3. o programa deve ser objectivo: havendo metas previamente determinadas e verificáveis, será possível constatar o atingimento dessas metas;
4. o programa deve ser aceitável: se não for aceite por todos será ineficiente;
5. o programa deve ser construtivo: permitirá a cada

¹ Idem, *ibid.*, p. 91 e segs.

indivíduo a melhoria das suas capacidades e do seu trabalho.

14.4. A AVALIAÇÃO DOS EXECUTIVOS EM FUNÇÃO DOS RESULTADOS

Já manifestamos abertamente a nossa opinião de que a avaliação dos executivos deverá ser feita em função de objectivos verificáveis. Não se pense, repetimos, que tal procedimento aparecerá como panacéia miraculosa para todos os problemas que afligem as organizações. E mais: o método também tem as suas fraquezas e pode até falhar por razões extrínsecas. Conforme diz o autor que nos tem servido de arcabouço teórico "nos casos em que a avaliação por resultados falhou, ou não correspondeu ao que dela se esperava, isto deve-se ao facto de que a encaramos apenas como um instrumento de avaliação. Embora a pesquisa para um melhor método de calcular o desempenho tenha dado um impulso dos mais fortes à administração por objectivos, é também verdade que o sistema não funciona se for usado somente como meio de avaliação. A administração por objectivos é um rumo para bem administrar, um caminho para o planeamento, uma chave para as actividades de organização, pessoal, direcção e controle. Deste modo a avaliação se torna relativamente fácil. Resume-se a duas perguntas: 'Estabeleceu o executivo metas adequadas e verificáveis, de razoável viabilidade?' e 'Qual foi seu desempenho, em relação a essas metas, em determinado período?'¹.

15. A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO*

Todos os autores são praticamente uníssonos em afirmar a

¹ KOONTZ. Op. cit., p. 51.

* Não falaremos aqui das técnicas de entrevista. Limitar-nos-emos a abordar alguns aspectos acerca do "conteúdo" da entrevista nas suas eventuais contribuições para o desempenho.

grande importância da entrevista de avaliação e julgam-na como o ponto culminante de todo o processo.

Bergamini afirma mesmo que "no momento em que se proporciona ao avaliado o conhecimento de suas características pessoais, orientando-o na correcção dos seus pontos fracos, auferem-se mais de 90% de benefícios que pode trazer um programa de avaliação de desempenho bem elaborado e convenientemente implantado.

É nesta entrevista que a avaliação de desempenho agirá como elemento reforçador de comportamentos desejáveis ou descontínuos daqueles que causam problemas dentro da empresa. Quando a entrevista é correctamente levada a efeito, então, sentir-se-á de imediato os benefícios que se pretendem da avaliação de desempenho"¹.

É claro que esta entrevista nunca deverá ser um simples bate-papo ou um momento para "lavar roupa suja". Ela deverá ser antes o momento oportuno para avaliador e avaliado olharem para o seu passado, analisar aspectos positivos e negativos, concluir acerca das razões de êxito e fracasso e, mutuamente, projectarem acções para o futuro.

Torna-se imprescindível que desde já se esclareça que a entrevista nos chamados métodos tradicionais e no método behaviorista (avaliação por resultados) têm, compreensivelmente, natureza e funções diferentes.

No primeiro caso, a entrevista aparece como o momento mais difícil de todo o processo de avaliação; é o momento dos "olhos nos olhos", o momento da verdade que culmina não raras vezes um longo período de "mentira". Ela serve para comunicar a avaliação, justificar decisões e procura estimular o funcionário informando-o de qual a sua posição aos olhos da hierarquia.

No caso do uso do método da avaliação por resultados a entrevista "concentra-se em revisar o progresso do subordinado em direcção a metas sobre as quais houve acordo mútuo. A meta é

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op. cit., p. 167.

melhoria e desenvolvimento mais do que uma marcação de pontos, elogios e críticas".¹ Pretende-se, assim, criar todo um ambiente de confiança recíproca.

15.1. A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO NOS SISTEMAS TRADICIONAIS

Conforme dissemos a entrevista aqui abrange duas intenções fundamentais:

- . torna possível que a avaliação sirva como uma forma de retroalimentação informativa que ajuda o avaliado a conhecer os avanços conseguidos e qual a sua posição perante a hierarquia;
- . dá oportunidades ao avaliador para aconselhar o subordinado sobre a maneira como melhorar a sua actuação futura.

É sempre difícil dirigir uma entrevista de avaliação (como veremos autores há que julgam impossível a conciliação dos papéis chefe-juiz-conselheiro) deste género e, assim sendo, permitimo-nos apresentar um dos roteiros possíveis para conduzi-la com o mínimo de possibilidades de sucesso:²

- . o avaliador indica ao avaliado o objecto da entrevista e informa-o que a mesma tem a intenção de ajudá-lo no seu desempenho futuro;
- . é apresentada a avaliação, indicando-lhe primeiro os pontos positivos e depois os negativos ou débeis.³

¹ FLIPPO, Edwin. Op. cit., p. 304.

² STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. Op. cit., p. 617.

³ Flippo chama a este processo, significativamente, "SANDUICHE DE RELAÇÕES HUMANAS". Conf. FLIPPO, Edwin. Op. cit., p. 303.

White, na mesma linha de pensamento, prefere a expressão "TECNICA DO EMPAREDADO". Conf. WHITE, Florence. "A entrevista sobre actuação: como torná-la mais específica" in LIDERANÇA NO TRABALHO, Autores vários, São Paulo, 1964.

Para o autor, julgamos que erroneamente, não há nenhum motivo que obrigue a que o avaliador mostre ao subordinado toda a avaliação nem tem que ser 100% franco no que concerne às perspectivas do subordinado.

. pede-se ao subordinado que faça um comentário geral da avaliação que lhe foi atribuída. Há que esperar que mostre certa hostilidade pelas avaliações negativas e há que deixá-lo desabafar;

. posteriormente, o avaliador tenta animar o subordinado, fala dos avanços conseguidos, etc.;

. a entrevista acaba com um exame daquilo que o subordinado pode fazer por si mesmo para ultrapassar os pontos débeis e do que o superior pode fazer para ajudá-lo. O superior procura aceitar, sem disputas nem contradições, qualquer crítica ou hostilidade por parte do subordinado; ajuda a que o subordinado não se sinta humilhado.

Muitos comentários poderiam ser feitos sobre as premissas que estão subjacentes à afirmações anteriores; poderíamos, até, apontar teorias e argumentos vários que academicamente surtiriam efeito.

Por decência, no entanto, ficamo-nos pela constatação de que enquanto o trabalhador não for considerado um ser totalizante e pensante as tentativas demagógicas para retorcer e amesquinhar a sua personalidade terão sempre - e inevitavelmente - efeitos contraditórios.

Uma amostra daquilo que acabamos de afirmar encontrámo-la em Bergamini que - incompreensivelmente - não tem dúvidas, lamentavelmente, em escrever que "nunca se deve mostrar a ficha ao avaliado. Muitos termos escritos com determinada intenção podem ser lidos por ele com uma conotação diferente"¹.

Sem comentários. Diríamos, tão somente, que somos levados a

¹ BERGAMINI, Cecília Whitaker. Op. cit., p. 168.

pensar que o superior está a ser aconselhado e a partir do pressuposto de que pelo malabarismo da linguagem oral, do "não foi bem isso que eu disse" será mais fácil ludibriar o funcionário. Se assim é, resta-nos lamentá-lo e pedir à autora e a esses superiores que tratem rapidamente de fazerem um exame crítico aos seus pressupostos teóricos. Talvez, então, possam pronunciar um "mea culpa".

15.2. A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO NOS SISTEMAS POR RESULTADOS

Para McGregor nos sistemas tradicionais de avaliação "ao tentar comunicar suas críticas aos subordinados, o superior normalmente descobre que a eficácia da comunicação está inversamente relacionada com a necessidade que o subordinado tem de ouvi-la. Quanto mais grave e crítica, menos possibilidade há de o subordinado aceitá-la"¹.

"Tentar fazer aconselhamento numa entrevista de avaliação é uma palhaçada tão grande como tentar subornar a vítima durante um assalto, continua o autor. É que quando o notador faz um juízo sobre o subordinado está implícito que este precisa mudar o seu comportamento em alguns aspectos e ambos sabem claramente que o superior está em posição de puni-lo se ele não mudar. Evidentemente, esta não é uma situação própria para aconselhamento, mesmo que o superior seja especialista em psicoterapia. O papel de juiz e o papel de aconselhador são incompatíveis"².

O autor ainda vê outras "inconsequências" na entrevista tradicional, concretamente refere-se à desfasagem entre a ocorrência dum determinado facto e o momento em que é fornecida retroalimentação informativa.

¹ MCGREGOR, Douglas. Op. cit., p. 85.

² Idem.

Pode colocar-se, então, a pergunta: será preferível não levar a efeito a entrevista?

Como resposta diríamos que não nos parece ser essa a solução. Numa perspectiva que nos parece correcta White menciona que "as classificações de actuação escritas se forem apenas destinadas aos arquivos, não passam de exercícios de caligrafia"¹. Temos que ir mais além e constatar que nunca uma entrevista poderá surtir um efeito consentâneo com os interesses da organização e do indivíduo se ela aparece como ponta de um iceberg afundado em incoerências.

Talvez possamos encontrar uma resposta para o nosso problema e provocar um melhor entendimento, se lançarmos mão da classificação que Maier faz dos tipos de entrevista de actuação pós-apreciação. Assim:²

. o método de falar e convencer: o avaliador comunica sua apreciação, trata de conseguir a aceitação da mesma (ou seja, vende o seu produto) e o consentimento do subordinado para seguir as suas sugestões de mudança;

. o método de falar e escutar: o avaliador comunica as conclusões a que chegou sobre a apreciação e permanece atento às respostas do subordinado. Explora as reacções do avaliado com o objectivo de relaxar o ambiente fazendo frente a desacordos básicos.

. o método de solução de problemas: anula a função do gestor como juiz (ou seja, não "faz de Deus") e aquele assume o papel de colaborador (ajudante); superior e subordinado conjuntamente preocupam-se e colocam o centro da sua atenção (e eventualmente a sua agressividade) no planeamento da solução dos problemas.

Embora de per se o segundo método (não directivo) seja

¹ MCGREGOR, Douglas. Op. cit., p. 85.

² Apud WHITE, Florence. Op. cit., p. 435/6.

preferível ao primeiro (directivo) e o terceiro (também não-directivo) ao segundo, a verdade é que estamos de acordo com F. White quando opina que eles não se excluem mutuamente. Com efeito, por vezes e em circunstâncias bem concretas e delimitadas, pode acontecer que o avaliador seja "aconselhado" (e até obrigado) a usar as técnicas directivas. Salienta-se, no entanto, que os métodos não-directivos tem as seguintes propriedades:

- . ajudam a derrubar as barreiras de autoridade que têm como ponto de honra a comunicação nos dois sentidos;
- . conduzem a uma adaptação mútua;
- . pressupõem e tornam possível o respeito recíproco e a dignidade entre superior e subordinado;
- . proporcionam um clima democrático, franco e sem demagogia ou falsos engodos.

É lícito afirmar agora que se a entrevista for desenvolvida e aparecer como um "momento de reflexão a dois" num processo contínuo de informação-avaliação, não transportará no seu bojo toda uma carga de expectativas negativas, de agressividade; não será uma arma em que dois lutadores se degladiarão e em que haverá um vencido e um vencedor; não será um barril de pólvora pronto a explodir; não será o lavadouro de roupa suja. Será, isso sim, um processo de consulta mútua e de auto-avaliação; será um olhar para o futuro, mais do que um olhar para o passado; será um momento de reflexão optimista e não uma inquisição.

Deste modo, e quando a organização estiver amadurecida para todo um processo que a tal conduza (e pensamos que só praticando uma administração centrada nos resultados poderá acontecer e que implica toda uma gama de mudanças em procedimentos e filosofias quer a montante quer a jusante da avaliação) a entrevista poderá levar o nosso "nihil obstat".

16. A GUISA DE CONCLUSÃO OU O DIREITO A ALGUMAS REFLEXÕES ANARQUICAS

Devia ser permitido a todo o ser humano que de quando em vez pudesse ser anárquico, ser tudo e nada simultaneamente, ser dúvida constante, ser ponto-gigante, naufragar na crista das ondas do ainda não-dito, do ainda não-pensado. Mais: o direito à catarse pela "asneira" deveria ser consignada numa adenda dourada à Declaração Universal dos Direitos do Homem.

Não pretendemos com isto ser originais, diferentes ou exóticos. Pelo contrário. Advogamos esse direito à "asneira" para que o homem seja mais homem, para que o homem deixe de ser teleguiado e passe, nalguns momentos da sua vida, por aquele posicionamento incómodo de se auto-flagelar com cócegas na palma dos pés. A partir daí ele poderá parar, reflectir e aprender a caminhar erecto, ou seja, se comece a aperceber do peso do seu cérebro e das potencialidades que o mesmo encerra.

Tudo isto vem a propósito duma pergunta que nos vem martelando e atormentando a cabeça desde há muito tempo: será mesmo vantajoso e necessário levar a cabo todo um processo de avaliação?

É claro que os autores, quase todos, dizem que sim; é claro que muitos administradores também dizem que sim. A verdade, porém, é que as pessoas foram "ensinadas" a dizer que sim quando não percebem as coisas; ou a dizer que não - se for necessário mostrar que se é diferente. O pedantismo tanto pode estar no sim como no não; ou, até, no dizer "talvez" ou "pode ser que seja" quando avarentamente querem poupar e conservar em estado virgem a sua massa cinzenta.

Repare-se que no dia-a-dia não fazemos outra coisa se não "julgar". Julgamos e julgamo-nos. Atribuímos, até, sentenças e punições; aqui e acolá com um ar de clemência mas, quase sempre, com um ar prazenteiro ou, então, com um aspecto circunspecto e carregado de intencionalidade quando pretendemos ser ou parecer pessoas honestas. E todos somos pessoas honestas. E juramos a pés

juntos que assim é. Mas, por outro lado, também apontamos o dedo a toda a gente e não temos pejo em afirmar que meio mundo anda a roubar outro meio mundo. Conclusão: 50% das pessoas são desonestas. O interessante é que as pessoas que se pensam honestas também se sentem, também se julgam, aqui e acolá, desonestas. As vezes até se justificam: não estão a julgar os outros, não senhor. Estão, isso sim, num "diz-se.diz-se" inocente e sem pretensões dum fim de tarde de sexta-feira. Logo, é lícito tirar uma conclusão: 100% das pessoas são desonestas.

Se assim é (poderíamos dizer com os clássicos que aquela afirmação é a premissa maior) falta-nos a premissa menor: o avaliador é uma pessoa. Conclusão: o avaliador é uma pessoa desonesta. Conclusão da conclusão: todas as avaliações são desonestas.

Poderíamos caminhar neste raciocínio, de silogismo em silogismo, até onde a nossa capacidade de humor (mas repare-se que desde sempre se afirmou qe o humor pode ser pedagógico e rico de ensinamentos) e o bom senso dum possível leitor pudessem suportar. Mas não seria a caminhada longa: um dos dois (ou até mesmo os dois) desistiria rapidamente.

Fernando Pessoa (ninguém como ele se deu ao direito de dizer "asneiras" com beleza artística e poética) no seu linguajar gostoso e balanceado afirmou certa vez que

pensar incomoda como andar à chuva
quando o vento cresce e parece que chove mais.

E o pior é que o poeta estava cheio de razão. Se pensamos, sentimo-nos inseguros, inúteis, seres cheios de quase nada, ambiguidade vestida de veludo e gravata, mofo do passado vestido de "jeans" e "ténis". É isso mesmo: nós somos o ontem e o amanhã. Não somos o hoje. O nosso hoje não nos pertence: está nas mãos do outro. Mas que contradição: o hoje é o nosso e não nos pertence. Sentimos culpas ou desejos. Mas não nos sentimos. Objectivamo-nos nas desgraças ou alegrias do passado, fantasiemo-nos para o

futuro, mas desconhecemo-nos no presente. Dizem que a este fenómeno se chama alienação.

Seja o que for, chamem-lhe o que chamar, a verdade é que embrutece. Estupidifica. Tudo caminha em fila indiana. Aí não há lugar para acrobatas nem para lobos: só para cordeiros. E depois aparecem alguns lobos - inteligentes, astutos, iluminados - que para sobreviverem e pela lei na natureza (terrível no seu afã de manter a "roda dos alimentos" pronta a ser mostrada aos ecologistas) têm que comer os cordeiros. Mas fazem-no, claro está, com um grande sentimento de piedade e até com uma lágrima escorrendo fugidamente pela face rosada duma digestão ainda mal feita.

Falando da avaliação de desempenho Roberto de Matta também tenta pôr os pontos nos ii e vê a coisa muito confusa. Analisando a situação afirma que "essa combinação do formal e do informal, do universal e do particular, do geral e do especial, da lei fria e totalizadora e da rede de simpatias pessoais com peso estrutural, são as características do nosso sistema"¹. E mais à frente, depois de discernir sobre essa tal frieza da lei universal e o paradoxo que cria na sua imposição a um ser individual, escreve: "Temos, (...), um sistema onde a totalidade é privilegiada pelos sistemas legais. Mas o dilema coloca-se porque, ao lado disso, temos também um sistema de relações pessoais com um peso estrutural. Aqui não fazemos a ruptura entre o sistema legal e o sistema de amizades, como ocorreu com a Reforma Protestante, que divorciou os homens da ordem eclesiástica, individualizou o mundo e, com isso engendrou a responsabilidade de todos perante as leis do Criador e do Estado Nacional burguês. Ficamos, de facto, a meio do caminho: no terreno rico em possibilidades entre a lei e o interesse pessoal"².

¹ MATTa, Roberto Augusto. "Avaliação: uma perspectiva sociológica". In: REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro, 13(1): 115-124, Janeiro/Março, 1979.

² Idem. Op. cit.

Fred Riggs também se debruçou sobre o assunto (embora com outros interesses) e vai chegar à conclusão de que a cultura administrativa dos povos tem muito a ver com toda uma maturação que ele sintetiza em três estádios: a sociedade concentrada, a prismática e a difractada.¹ As administrações uma vez que não funcionam no vácuo vão mover-se numa ecologia própria; vão assimilar e adaptar-se para sobreviver. E vão criar ambiguidades.

Numa sociedade prismática - uma sociedade em transição - as leis não são feitas para serem necessariamente cumpridas. Elas existem para parecer que o país está no caminho certo, que a administração é moderna ou modernizante. Mas há muitos escapes, fugas e "jeitinhos" para ludibriar essa lei que parece que deixou sempre um furo para ser estuprada.

Muita tinta poderia ser gasta e discorrer sobre o assunto; mas manda-nos o bom senso que por aqui nos quedemos.

Será que se passa a mesma coisa com a avaliação de desempenho? Afinal de contas como se poderá ultrapassar o paradoxo aparente de pretender um tratamento equitativo numa sociedade simultaneamente hierárquica e igualitária, pelo menos de jure? (Mais uma vez teríamos de falar de Riggs e de Guerreiro Ramos com o seu homem parentético² mas achamos por bem não fazê-lo).

Palavras leva-as o vento, diz o povo e acertadamente; de boas intenções está o inferno cheio, rezam os anais da sabedoria consuetudinária. Contra os factos, porém, não há argumentos. E a verdade é que neste campo da avaliação muito caminho há a desbravar, muita semente há que plantar.

Além do mais não vemos maneira de "fraccionar" esse ser tão complexo que é o ser humano e com instrumentos mais ou menos

¹ RIGGS, Fred. ADMINISTRAÇÃO NOS PAISES EM DESENVOLVIMENTO, Rio de Janeiro, F.G.V., 1964.

² RAMOS, Alberto Guerreiro. "Modelos de homem e teoria administrativa". In: REVISTA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Rio de Janeiro. 18(2): 3-12, Abr./Jun., 1984.

sofisticados etiquetá-lo de "bom", "muito bom" ou coisas do género e, depois, arrumá-lo, muito bem arrumadinho, nas prateleiras da história. Por outro lado, porém, essa tão grande complexidade não nos permite que tenhamos coragem de o abraçar na sua infinitude de uma só vez. Será, até, que os resultados da acção humana nos explicam todo o homem?

Sem pretender ser concludente, ficamo-nos com as interrogações de Roberto da Matta: "Como é possível avaliar individualmente - pois esse é um pressuposto do sistema de avaliação implantado - quando o mundo nos é dado de modo global, totalizante? Em outras palavras, como é possível individualizar quando todo o nosso julgamento e orientação têm carácter muito mais relacionais?"¹.

17. O PANORAMA PORTUGUES

17.1. A avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa encontra-se regulada no Decreto Regulamentar nº 44-B/83, de 1 de Junho².

Genericamente poderíamos afirmar, sem receio de exageros, que a avaliação de desempenho³ não conseguiu agradar nem a Gregos nem a Troianos. De facto, pensamos, o sistema está reduzido a um mero formalismo praticamente desacreditado na sua eficácia. E mais: tal como funciona pensamos serem mais as desvantagens inerentes ao sistema. Levanta atritos, cria situações dolorosas e provoca mazelas no clima organizacional. Pelo contrário, as vantagens são praticamente inexistentes.

¹ MATTA, Roberto Augusto. Op. cit.

² Especificamente para a Administração Local o Decreto Regulamentar nº 45/88, de 16 de Dezembro, adaptou o sistema instituído pelo Decreto-Lei nº 44-B/83.

³ Usa-se mais, entre o funcionalismo, a expressão CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO.

Julgamos que basicamente toda a confusão e distorções nascem de um equívoco, de um pecado original: a avaliação não tem sido vista e aplicada como um instrumento de gestão, entre outros, mas tem sido considerada como um fim em si mesmo. Deste modo aquele que poderia ser um meio da maior importância numa gestão racional dos Recursos Humanos transforma-se em mais um processo burocrático com todas as disfunções que mais adiante analisaremos.

17.2. OBJECTIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo o artº 3º do D.R. nº 44-B/83, a classificação de serviço visa basicamente:

- . a avaliação profissional do funcionário ou agente;
- . valorização individual;
- . melhoria da eficácia profissional;
- . informar o notado do juízo que sobre ele fazem as chefias;
- . fazer o diagnóstico de situações diversas tendo em vista a operacionalização de algumas correcções ou transformações;
- . diagnosticar a necessidade e vantagens de acções de formação profissional.

Independentemente destes objectivos a avaliação de desempenho apresenta-se como um factor imprescindível para que possam ser concretizadas mudanças na situação profissional.

- . promoção
- . progressão na carreira
- . nomeações

Pode e deve, também, a avaliação de desempenho servir outros objectivos. Concretamente e

Para o notado:

- . conhecimento das metas a serem atingidas pelos trabalhadores de cada serviço e pelo próprio trabalhador - como parte de um todo - tornando bem claro e explícito o que dele se espera na sua esfera de actividade;
- . ver reconhecidas, confirmadas ou postas em causa as suas potencialidades e qualidades profissionais;
- . reconhecer e analisar pontos fortes e pontos fracos do desempenho individual;
- . oportunidade de expor expectativas, aspirações profissionais, pontos de vista e outras considerações sobre o seu dia-a-dia profissional.

Para o notador:

- . dispôr de um sistema com critérios previamente definidos, de forma a baixar o grau de subjectividade inerente a qualquer processo avaliativo;
- . conhecer as aspirações, desejos e motivações dos trabalhadores e fornecer a oportunidade para emitir juízo sobre os mesmos;
- . propôr medidas, concretamente para um aumento da produtividade individual;
- . permitir um processo de introspecção sempre desejável e vantajoso.

Para a organização:

- . favorecer toda uma gama de informações que permita à organização uma melhor formulação da política de Recursos Humanos bem como indicadores de gestão que podem servir para os mais diversos fins;
- . validar processos de recrutamento, formação e outros;
- . eventualmente favorecer o processo de remuneração e ou promoção.

17.3. DO FUNCIONAMENTO: MECANICA E PROCESSO

Grande parte das disfunções a que actualmente se assiste no processo de avaliação advém, estamos convictos, duma insuficiente preocupação por parte dos intervenientes na implementação e funcionamento do próprio sistema.

Não houve sequer uma consciencialização de que se tratava dum novo instrumento de gestão e, como tal, aplicação da nova legislação sem uma alteração de comportamentos que se desejava e impunha, não produziu os efeitos desejados.

Assim, começou-se a aplicar uma nova realidade - mais exigente e correcta que a anterior - em cima de vícios e insuficiências velhas de anos:

- . atitudes negativas quanto à classificação de serviço;
- . preconceitos quanto ao sistema que se continua a ver como uma actividade meramente processualística, ritual e burocrática;
- . impreparação de notadores e notados;
- . desconhecimento quase total das potencialidades e vantagens da avaliação de desempenho;
- . subalternização das actividades consideradas "administrativas".

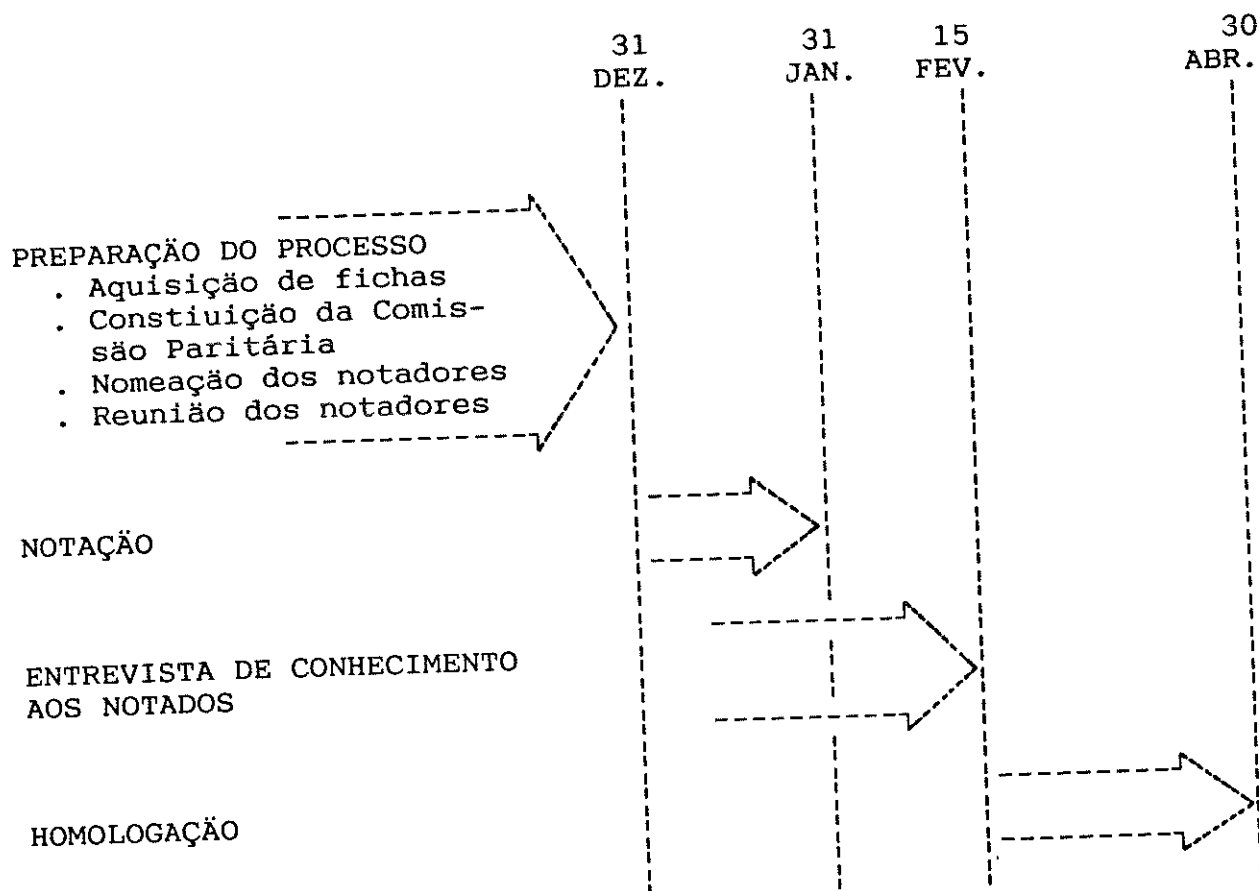
E a verdade é que, volvidos que foram alguns anos, ainda nada ou quase nada se fez para alterar este cenário. Se se pretende ver o mesmo mudado - e se assim não acontecer mais vale suprimi-lo - há que levar a cabo algumas acções visando suprir as deficiências apontadas:

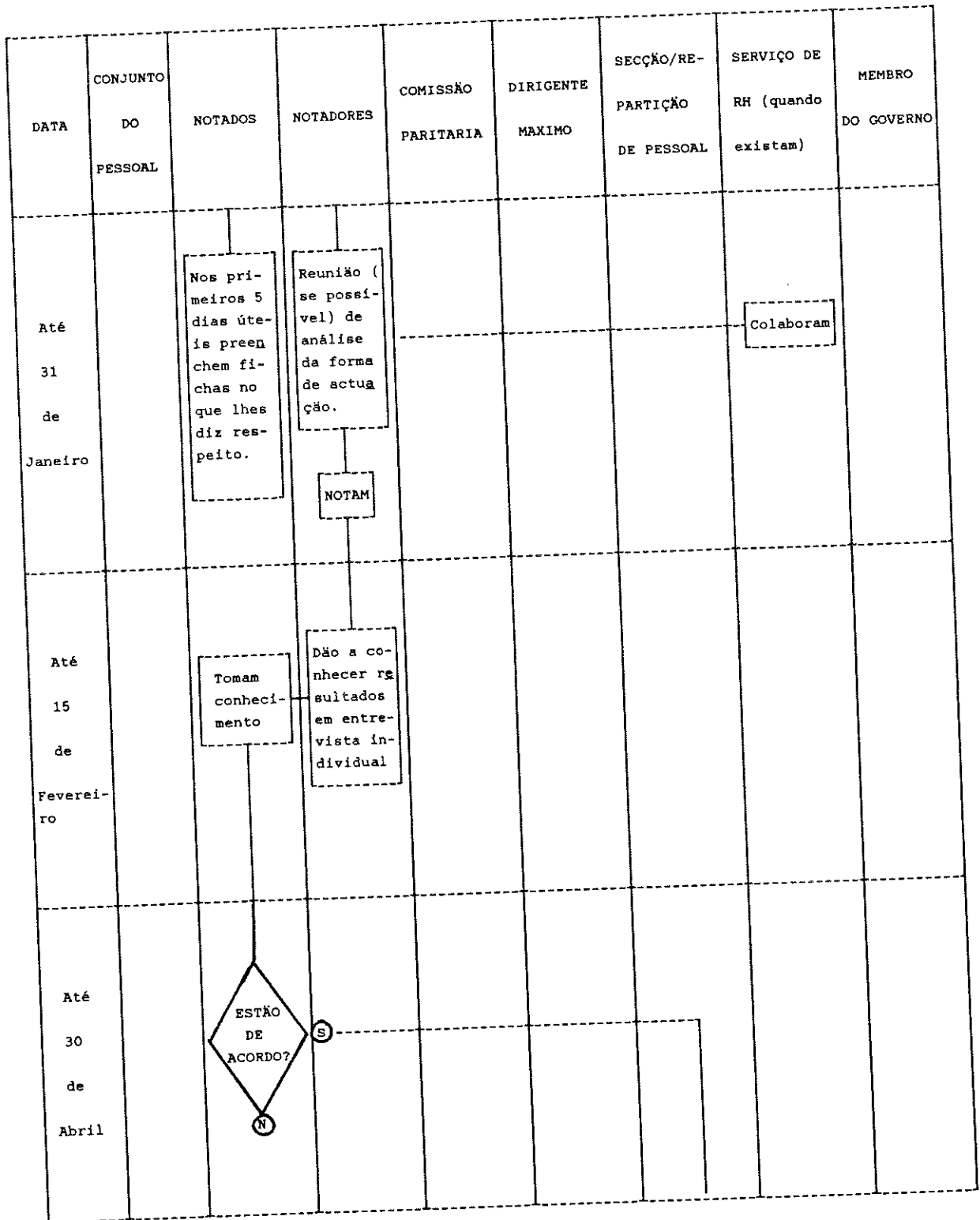
- . favorecer uma ampla divulgação da legislação e documentação sobre o assunto;
- . garantir a reunião e debate dos notadores de modo a garantir-se critérios mais homogéneos de classificação;

- . formar os notadores sobre o sistema de avaliação e concretamente sobre as potencialidades do mesmo;
- . levar a cabo reuniões com os notados de forma a sensibilizá-lo para os fins da avaliação e das suas virtualidades;
- . promover reuniões de avaliação do processo com todos os notadores;
- . divulgar conclusões e estatísticas sobre as médias obtidas nos diversos departamentos.

Mesmo no que concerne ao cumprimento de prazos há muito pouco respeito e cumprimento dos mesmos. A nível informativo apontam-se esquematicamente as fases principais do processo:

DATAS LIMITES DAS PRINCIPAIS FASES





DATA	CONJUNTO DO PESSOAL	NOTADOS	NOTADORES	COMISSÃO PARITARIA	DIRIGENTE MAXIMO	SECÇÃO/RE- PARTIÇÃO DE PESSOAL	SERVIÇO DE RH (quando existam)	MEMBRO DO GOVERNO
ATÉ 30 DE ABRIL		<div>Solicitam parecer da C.P. no prazo de 5 dias úteis</div>						
				<div>Aprecia no prazo máximo de 15 dias úteis</div>				
				<div>Elabora relatório para apreciação</div>				
					<div>DECIDE</div>			

17.4. A ENTREVISTA

Já noutra parte deste trabalho apontámos claramente para os fins da entrevista e daquilo que ela deve ser. É, pensamos, um dos momentos cruciais do processo. Assumida com leviandade conduz necessariamente ao fracasso de todo o sistema.

E a experiência tem-nos dito que um bom número - quase a totalidade - dos notadores não está efectivamente preparado para efectuar uma entrevista com eficácia. E aqui, como noutras actividades pessoais e profissionais, quando não se faz bem faz-se mal. Por outras palavras: a entrevista acaba por ser concretizada com um prejuízo evidente para todas as partes envolvidas.

O próprio diploma legal, parece-nos, vê de uma forma muito simplista o momento da entrevista. O nº 1 do artº 31º limita-se a afirmar que "a ficha, depois de devidamente preenchida, será dada a conhecer ao interessado em entrevista individual com os notadores".

Sem entrarmos em pormenores sobre a entrevista¹ parece-nos imprescindível que devem estar subjacentes à finalidade da entrevista outros objectivos:

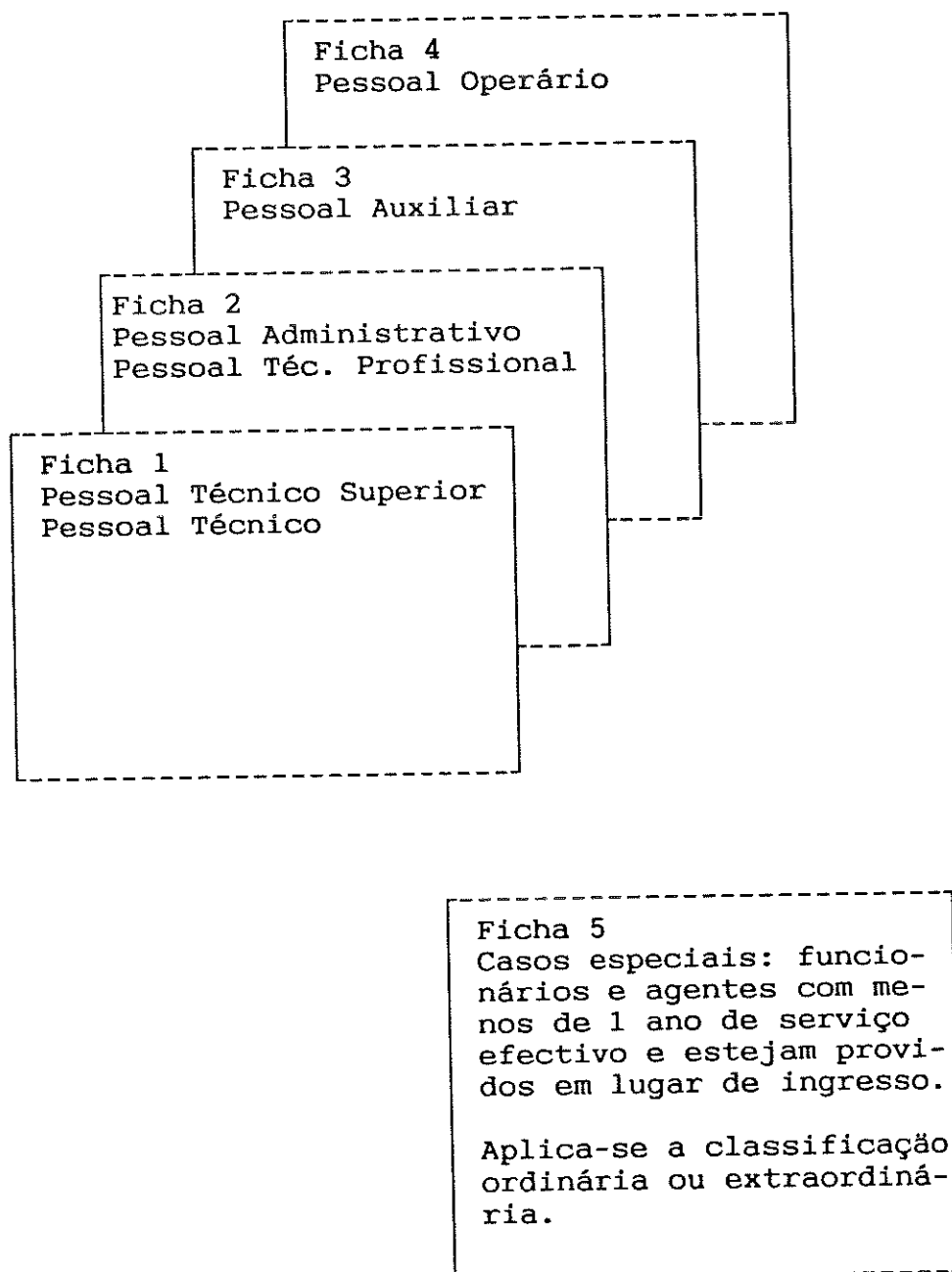
- . troca de informação e diálogo entre notados e notadores;
- . perspectivação de comportamentos futuros;
- . clarificação de expectativas mútuas;
- . indicações de metas futuras;
- . exploração das necessidades de formação.

17.5. AS GRELHAS DE AVALIAÇÃO

O diploma legal de que temos vindo a falar aprovou cinco modelos de fichas de acordo com os grupos profissionais e o tempo de serviço efectivo:

¹ Leia-se aquilo que neste capítulo foi dito sobre o assunto.

FICHAS DE NOTAÇÃO:



Opinando sobre as fichas de avaliação e sobre as grelhas aplicáveis diríamos o seguinte:

- . as fichas apresentam-se bem elaboradas e equilibradas no que concerne ao número e variantes dos factores que apresentam;
- . a escala de gradação apresenta-se como demasiadamente longa com as suas 9 posições ou níveis.

Para uma melhor apreciação das fichas anexam-se exemplares das mesmas.



(a) _____
(b) _____
(c) _____

NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL TÉCNICO SUPERIOR E DO PESSOAL TÉCNICO

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço: _____

Período a que respeita a notação:

De ____/____/____

a ____/____/____

OS NOTADORES

Em ____/____/____

Em ____/____/____

Despacho: _____

Em ____/____/____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____/____/____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____/____/____

FUNÇÕES EXERCIDAS DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO (a)

Resultantes de conteúdo funcional do cargo e exercidas com maior frequência:

ACTIVIDADES RELEVANTES DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO (a)

Formação, missões específicas, trabalhos de especial complexidade e dificuldade, etc.:

(a) A preencher pelo notado.

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

em ____/____/____

RESUMO

	Pontuação	Coefficient de ponderaçã
1. Qualidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Quantidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Conhecimentos profissionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Adaptação profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Aperfeiçoamento profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Iniciativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Criatividade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Responsabilidade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Relações humanas no trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Espírito de equipa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PONTUAÇÃO OBTIDA	<input type="text"/>	

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
QUALIDADE DE TRABALHO Avalia a participação do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	Erros e defeitos graves muito frequentes.		Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correções frequentes.	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor.	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção.			Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução.	
QUANTIDADE DE TRABALHO Avalia a rapidez de execução das tarefas dos trabalhos sem prejuízo da qualidade.	Demorado lento provocando atrasos no funcionamento do serviço.		Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	Em regra, executa as tarefas em tempo útil.	Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis.			Grande rapidez de execução sem detimento da qualidade.	
CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS Avalia os conhecimentos técnicos e práticos relacionados com as exigências de função.	Conhecimentos profissionais insuficientes. Carece das bases essenciais para o desempenho de função.		Conhecimentos profissionais com lacunas importantes.	Conhecimentos profissionais adequados às exigências do funcionamento normal do serviço.	Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade.			Conhecimentos profissionais profundos e actualizados, que ultrapassem em regra as exigências do cargo.	
ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações.	Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina.		Muitas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações.	Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora neste perante situações menos frequentes.	Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes.			Excepcional adaptação à mudança.	
APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos.	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho.		Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.	Interessa, embora descontinuo, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.	Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho.			Interessa metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho.	
INICIATIVA Avalia a facilidade de procurar soluções para os problemas independentemente de intervenção do superior hierárquico.	E incapaz de tomar a iniciativa trabalhando apenas sob orientação pormenorizada.		Em certos casos age com independência mas sem encontrar as soluções adequadas.	Toma a iniciativa perante situações pouco complexadas, apresentando resultados acritáveis.	Perante situações que escapam à mera rotina resolve quase sempre os problemas de forma acertada sem necessidade de orientação expressa.			Age com independência e discernimento, encontrando as soluções pertinentes para cada caso.	
CRIATIVIDADE (*) Avalia o esforço demonstrado para criar ou desenvolver novos métodos, novas soluções, tendo em conta a adequação ao objectivo e a executabilidade.	Não se esforça por desenvolver ou criar novos métodos ou, quando o faz, as propostas apresentadas são inadequadas e ou inoportunas.		Faz alguns esforços, mas nem sempre da forma mais adequada.	Esforça-se por criar novos métodos embora os resultados nem sempre sejam adequados ou oportunos.	Esforça-se por criar e desenvolver novos métodos, apresentando sugestões normalmente adequadas e oportunas.			Muito criativa. As sugestões apresentadas são sempre adequadas e oportunas.	
RESPONSABILIDADE Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos.	Entra as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos.		Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de as assumir.	Pondere e assume normalmente as consequências dos seus actos.	Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade.			Revela elevada ponderação nos actos que pratica, assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os se necessário.	
RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho.	Provoca atritos frequentes.		Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho.	Estabelece relações normais com os colegas de trabalho.	Bons relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.			Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho.	
ESPÍRITO DE EQUIPA (*) Avalia a facilidade de integração e cooperação em trabalho de grupo.	Nunca coopera com o grupo. Individualiza sempre o trabalho.		Integra-se com dificuldade e é quase sempre passivo no trabalho de grupo.	Integra-se no grupo e coopera quando expressamente solicitado.	Integra-se facilmente e esforça-se por cooperar no trabalho de grupo.			Integra-se facilmente no grupo interagindo com eficiência no desenvolvimento dos trabalhos.	

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



(a) _____
 (b) _____
 (c) _____

NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL ADMINISTRATIVO E TÉCNICO-PROFISSIONAL

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço _____

Período a que respeita a notação:

De ____/____/____

a ____/____/____

OS NOTADORES

Em ____/____/____

Em ____/____/____

Despacho: _____

Em ____/____/____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____/____/____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____/____/____

(a) Ministério ou Secretaria de Estado.
 (b) Direcção-Geral, Instituto Público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
 (c) Serviço (a preencher quando necessário).

FUNÇÕES EXERCIDAS DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO (a)

Resultantes de conteúdo funcional do cargo e exercidas com maior frequência:

ACTIVIDADES RELEVANTES DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO (a)

Formação, missões específicas, trabalhos de especial complexidade e dificuldade, etc.:

(a) A preencher pelo notado.

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

em ____/____/____

RESUMO

	Pontuação	Coefficiente de ponderação
1. Qualidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Quantidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Conhecimentos profissionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Adaptação profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Aperfeiçoamento profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Iniciativa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Responsabilidade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Relações humanas no trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Capacidade para dirigir	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PONTUAÇÃO OBTIDA	<input type="text"/>	<input type="text"/>

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

comentário adequado, nomeado

2. Opinião sobre a aptidão do notado para o eventual exercício de funções de categoria superior e de funções de chefia:

2. Opinião sobre a aplicação do método para:



(a) _____
 (b) _____
 (c) _____

NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL AUXILIAR

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço _____

Período a que respeita a notação:

De ____ / ____ / ____

a ____ / ____ / ____

OS NOTADORES

Em ____ / ____ / ____

Em ____ / ____ / ____

Despacho: _____

Em ____ / ____ / ____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____ / ____ / ____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____ / ____ / ____

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

em ____/____/____

RESUMO

	Pontuação	Coefficiente de ponderação
1. Qualidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Quantidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Responsabilidade	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Capacidade para coordenar	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Relações humanas no trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PONTUAÇÃO OBTIDA		<input type="text"/>

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Erros graves muito frequentes.	Trabalho com bastantes erros, exigindo frequentes chamadas de atenção.	Trabalho que satisfaz, mas que exige aperfeiçoamento de primórdio.	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção.	Trabalho que chama a atenção pela perfeição com que é executado.				
1	QUALIDADE DE TRABALHO Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.								
2	QUANTIDADE DE TRABALHO Avalia a rapidez de execução das tarefas desatuidas sem prejuízo da qualidade.	Demaisado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço.	Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	Em regra, executa as tarefas em tempo útil.	Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis.	Grande rapidez de execução sem detrimento da qualidade.			
3	RESPONSABILIDADE Avalia a capacidade de prever, julgar e assumir as consequências dos actos.	Entra as responsabilidades. Não prevê nem assume as consequências dos seus actos.	Nem sempre avalia as consequências dos seus actos, mas é capaz de os assumir.	Pondera e assume normalmente as consequências dos seus actos.	Revela ponderação em todos os actos que pratica e assume a sua responsabilidade.	Revela elevada ponderação nos actos que pratica assumindo integralmente e por iniciativa própria a responsabilidade pelos mesmos, corrigindo-os se necessário.			
4	CAPACIDADE PARA COORDENAR(*) Avalia a capacidade manifestada para programar, orientar e controlar eficientemente as tarefas dos trabalhadores situados na sua dependência funcional.	Programação e controle deficientes. Coordena actos rotineiros.	Programação e coordenação das acções nem sempre adequadas. Os meios existentes são, por vezes, mal aproveitados.	Adequada programação e coordenação das acções. Tem, por vezes, falhas de controle.	Programa orienta e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos meios existentes.	Excelente programação, orientação e controle das acções. Total aproveitamento dos meios existentes.			
5	RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho.	Provoca atritos frequentes.	Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho.	Estabelece relações normais com os colegas de trabalho.	Buas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.	Relações de trabalho muito boas. Sabe e esforça-se por criar bom ambiente de trabalho.			

(*) So aplicável à categoria de Encarregado de Pessoal Auxiliar.

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



(a) _____
 (b) _____
 (c) _____

NOTAÇÃO PERIÓDICA DO PESSOAL OPERÁRIO

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço _____

Período a que respeita a notação:

De ____ / ____ / ____

a ____ / ____ / ____

OS NOTADORES

Em ____ / ____ / ____

Em ____ / ____ / ____

Despacho: _____

Em ____ / ____ / ____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____ / ____ / ____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____ / ____ / ____

- (a) Ministério ou Secretaria de Estado
 (b) Direcção-Geral, Instituto Público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
 (c) Serviço (a preencher quando necessário).

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

em ____/____/____

RESUMO

	Pontuação	Coefficiente de ponderação
1. Qualidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Quantidade de trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Conhecimentos profissionais	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Adaptação profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Aperfeiçoamento profissional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Responsabilidade pela segurança	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Responsabilidade por material e equipamento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Capacidade para dirigir	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Capacidade para ensinar	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Relações humanas no trabalho	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PONTUAÇÃO OBTIDA		<input type="text"/>

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 QUALIDADE DE TRABALHO Avalia a perfeição do trabalho realizado, tendo em conta a frequência e gravidade dos erros.	Erros e defeitos graves muito frequentes.		Trabalho com bastantes erros, exigindo acompanhamento e correções frequentes.	Trabalho que sobra, mas que exige aperfeiçoamento de pormenor.	Trabalho bem executado, sem deficiências que chamem a atenção.			Trabalho que chama a atenção pela sua qualidade e rigor de execução.	
2 QUANTIDADE DE TRABALHO Avalia a rapidez de execução das tarefas e as tribulações sem prejuízo da qualidade.	Demorado lento, provocando atrasos no funcionamento do serviço.		Mostra frequente dificuldade em realizar as tarefas atempadamente.	Em regra, executa as tarefas em tempo útil.	Rapidez e oportunidade na execução das tarefas, não sofrendo a qualidade alterações apreciáveis.			Grande rapidez de execução sem diminuição de qualidade.	
3 CONHECIMENTOS PROFISSIONAIS Avalia os conhecimentos teóricos e práticos relacionados com as exigências da função.	Conhecimentos profissionais insuficientes. Carece das bases essenciais para o desempenho da função.		Conhecimentos profissionais com lacunas importantes.	Conhecimentos profissionais adequados às exigências de funcionamento normal do serviço.	Conhecimentos profissionais que habilitam à resolução de problemas de maior complexidade.			Conhecimentos profissionais profundos e actualizados, que ultrapassem em regra as exigências do cargo.	
4 ADAPTAÇÃO PROFISSIONAL Avalia a facilidade de ajustamento a novas tarefas e situações.	Revela, na prática, resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina.		Nítidas dificuldades de adaptação a novas tarefas e situações.	Ajustamento satisfatório a novas tarefas, embora haja algumas situações menos frequentes.	Boa adaptação a novas tarefas e a situações pouco frequentes.			Excepcional adaptação à mudança.	
5 APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e em corrigir defeitos e pontos fracos.	Desinteresse em adquirir novos conhecimentos e em melhorar a qualidade do trabalho.		Algum interesse, embora esporádico e pouco frequente, em adquirir novos conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.	Interessa, embora descontinua, em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho.	Em regra revela interesse em melhorar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho.			Interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho.	
6 RESPONSABILIDADE PELA SEGURANÇA (*) Avalia o esforço e atenção em evitar acidentes que ponham em risco a segurança própria ou de outros.	Não respeita as normas de segurança, podendo frequentemente em perigo a segurança própria e a dos outros.		Mostra pouca preocupação em observar as normas de segurança.	Preocupa-se normalmente em evitar acidentes.	É cuidadoso e preocupado com a segurança própria e com a dos outros.			É excepcionalmente cuidadoso e diligência no sentido de preservar eficazmente a sua segurança e a dos outros.	
7 RESPONSABILIDADE POR MATERIAL E EQUIPAMENTO (*) Avalia o esforço e atenção para evitar avarias ou danos em máquinas, materiais ou utensílios que utilizam no desempenho das suas funções ou tem à sua guarda.	É desleixado. Provoca frequentemente avarias ou danos.		Mostra pouca preocupação em evitar avarias ou danos.	Preocupa-se normalmente em evitar avarias ou danos.	É cuidadoso em evitar avarias ou danos e actua em conformidade.			É excepcionalmente cuidadoso e diligência eficazmente para evitar avarias ou danos.	
8 CAPACIDADE PARA DIRIGIR (**) Avalia a capacidade manifestada para programar, orientar e controlar eficazmente as tarefas dos trabalhadores situados na sua dependência funcional, face aos recursos existentes.	Programação e controle deficientes. Coordena apenas acções rotineiras.		Programação e coordenação das acções nem sempre adequadas. Os recursos existentes são, por vezes, mal aproveitados.	Adequada programação e coordenação das acções, sem, por vezes, falhas de controle.	Programa, orienta e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos recursos existentes.			Excelente programação, orientação e controle das acções. Total aproveitamento dos recursos existentes.	
9 CAPACIDADE PARA ENSINAR (**) Avalia o esforço e o interesse demonstrados em transmitir, aos trabalhadores que orienta, os conhecimentos necessários para o bom desempenho das funções.	Não mostra interesse em transmitir quaisquer conhecimentos, impedindo ou prejudicando o bom desempenho da função.		Por vezes transmite conhecimentos, mas de forma deficiente e incompleta.	Transmite os conhecimentos estritamente necessários ao desempenho da função.	Preocupa-se normalmente por transmitir os conhecimentos necessários para o bom desempenho da função.			Preocupa-se constantemente em transmitir o máximo de conhecimentos úteis para o bom desempenho da função e a operacionalidade de serviço.	
10 RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com as pessoas com quem trabalha e o interesse em criar bom ambiente de trabalho.	Provoca atritos frequentes.		Dificuldade de relacionamento com os colegas. Não contribui para o bom ambiente de trabalho.	Estabelece relações normais com os colegas de trabalho.	Boas relações de trabalho. Contribui para manter bom ambiente.			Relações de trabalho muito boas. Sabe a estabelecer e manter bom ambiente de trabalho.	

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.



(a) _____
(b) _____
(c) _____

AVALIAÇÃO INICIAL

Nome _____

Categoria _____

Data de notação _____

Classificação de serviço

--

Período a que respeita a notação:

De ____ / ____ / ____

a ____ / ____ / ____

OS NOTADORES

Em ____ / ____ / ____

Em ____ / ____ / ____

Despacho: _____

Em ____ / ____ / ____

O (*) _____

(*) Cargo da entidade competente para homologar.

O NOTADO

Tomei conhecimento

Em ____ / ____ / ____

O NOTADO

Tomei conhecimento após homologação

Em ____ / ____ / ____

- (a) Ministério ou Secretaria de Estado.
(b) Direcção-Geral, Instituto Público ou organismo directamente dependente de membro do Governo.
(c) Serviço (a preencher quando necessário).

FUNÇÕES EXERCIDAS DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO (a)

Resultantes de conteúdo funcional do cargo e exercidas com maior frequência:

ACTIVIDADES RELEVANTES DURANTE O PERÍODO EM APRECIÇÃO (a)

Formação, missões específicas, trabalhos de especial complexidade e dificuldade, etc.:

(a) A preencher pelo notado.

Nos termos legais aplicáveis, não autorizo que a minha classificação de serviço seja publicitada.

O NOTADO,

em ____/____/____

	A	B	C
Qualidade de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quantidade de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptação à função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integração no serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MENÇÃO ATRIBUÍDA

--

	A	B	C
1 QUALIDADE DE TRABALHO Avalia a perfeição do trabalho realizado tendo em conta a frequência e a gravidade dos erros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 QUANTIDADE DE TRABALHO Avalia a rapidez de execução das tarefas distribuídas sem prejuízo da sua qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ADAPTAÇÃO À FUNÇÃO Avalia a facilidade e rapidez de aprendizagem das tarefas, bem como o interesse manifestado na aquisição dos conhecimentos necessários à sua execução.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 INTEGRAÇÃO NO SERVIÇO Avalia o interesse e facilidade demonstrados em conhecer e integrar-se nos objectivos e estruturas do serviço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(A PREENCHER PELOS NOTADORES)

1. Apreciação geral salientando se há ou não adaptação à função, quais os aspectos positivos e negativos e quais os meios de aperfeiçoamento adequados, nomeadamente acções de formação:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

2. Fazer referência se o notado está apto a ser admitido definitivamente, sempre que estiver em causa a conversão da nomeação provisória em definitiva:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.