

1197800439



FRANCISCO EVANGELISTA DE FREITAS

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: Origem e Desenvolvimento Dentro da Teoria das Organizações - Realidade na Empresa.

Dissertação de Mestrado apresentada à Comissão de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Orientador: PROFESSOR CARLOS OSMAR BERTERO



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



978



FRANCISCO EVANGELISTA DE FREITAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA :  
ORIGEM E DESENVOLVIMENTO DENTRO  
DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Comissão de Pós-Graduação da Escola -  
de Administração de Empresas da Fun-  
dação Getúlio Vargas de São Paulo.

Orientador : Professor CARLOS OSMAR BERTERO

SÃO PAULO, ABRIL DE 1977



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



439/78



1197800439

1. Explicação Necessária
2. Introdução
3. Conceitos Gerais
  - 3.1. Origem do Problema
  - 3.2. Estudos de Tempos e Movimentos : Início
4. Conceito Moderno de Avaliação
  - 4.1. Abordagem Através de Características
  - 4.2. Influências Sociais e Motivação para Melhor Desempenho
  - 4.3. A Internalização dos Objetivos : Motivação Instrumental e Tensão Individual
5. Novas Técnicas de Avaliação de Desempenho
  - 5.1. Avaliação por objetivos Verificáveis : Vantagens
  - 5.2. Influências e Mudanças - Grupos
6. Novos tipos de Supervisão
7. Fatores Grupais que Concorrem para Melhor Desempenho
8. A Realidade na Empresa - Pesquisa
9. Conclusões Gerais
10. Bibliografia
11. Anexo

A apresentação de uma Dissertação de Mestrado não é tarefa fácil. Se pode ser aceita, sem as características de um trabalho original e inédito, deve, entretanto pelo menos espelhar, de maneira clara e objetiva, uma sistematização de idéias baseada na teoria existente, como resultado de uma pesquisa bibliográfica específica do universo escolhido.

A sua formulação requer uma elevada carga de leitura, estudo e interpretação das várias correntes de pensamentos dentro da ciência da Administração. O tema por nós escolhido possui uma vasta bibliografia, como consequência da acentuada preocupação, nos dias atuais, pelo problema comportamental, na busca do controle eficiente dentro dos sistemas complexos das organizações modernas. Tentamos, após a conclusão dos estudos da bibliografia existente, ao nosso alcance, dar uma investida através de pesquisa de campo junto a algumas organizações, a fim de colhermos outros dados e técnicas adotadas, como referência ao desenvolvimento dos recursos humanos. Por vários motivos, nosso esforço foi quase inútil. O proveito foi mínimo, pelas precárias condições reinantes no universo por nós eleito, para realização de tal tarefa.

Valeu-nos tão somente como experiência o esforço por nós dispendido na busca de tal objetivo. Apesar da seriedade e total empenho, a contribuição foi mínima para o trabalho que tentávamos empreender.

As deficiências surgiram de todos os lados. Mas o desejo de aprender e, mormente, a satisfação de oferecer uma pequena mostra de - muito que temos que fazer para a Universidade brasileira, nos levaram a aceitar o desafio durante a fase da elaboração do trabalho.

Sirva, a conclusão desta Dissertação de Mestrado, como exemplo para aqueles que sentem o desânimo de realizar um trabalho que dificilmente será concluído sem uma forte dedicação e um extraordinário esforço.

E sirva, finalmente, também como expressão do que a própria Universidade representa : " a divulgação do saber, do saber ser, do saber estar e do saber estudar ".

" A construção de Nações modernas depende do desenvolvimento de seu povo e da organização de toda atividade humana. Capital, recurso natural, auxílio exterior e Comércio Internacional, sem dúvida alguma, desempenham papéis relevantes no crescimento econômico, porém nenhum é mais importante que o material Humano ".

Harbison Myers.

" Uma organização qualquer, por mais bem estruturada que seja, por mais rigorosas que tenham sido suas regras definidas, nunca valerá mais do que vale o elemento humano que a vai pôr em execução ".

O Homem na Imprensa Nacional

1941 - RUBENS PORTO

O desenvolvimento, em tamanho e complexidade, das organizações modernas, veio exigir maior preocupação e zelo com os seus recursos humanos disponíveis.

As organizações, com seus ambientes dinâmicos e em constantes mutações, estão a exigir reformas dos processos adaptativos dos seus componentes. Adicionou-se a isso, ainda, a precariedade nas disponibilidades dos recursos financeiros, vindo frontalmente exigir maior eficiência e produtividade administrativas.

O somatório desses fatores obrigou o administrador a redobrar os esforços e a atenção referentes ao elemento humano da empresa, a fim de se produzir o máximo com o pouco que, cada vez mais, se tem.

A combinação dos diversos elementos na produção de bens fez com que os psicólogos e sociólogos se aprofundassem nos estudos em busca de melhor aperfeiçoamento das técnicas de condução humana.

A preocupação de utilizar os recursos naturais levou o homem a organizar sua ação para produzir melhor, sentenciou A. R. França, em seu "Manual de Organização".

A busca do aperfeiçoamento dos programas eficientes de produção - tem sido a constante daqueles que se propõem a liderar e, sobretudo, a comandar as pessoas dentro das organizações.

Tal preocupação não data de agora. Sempre existiu e existirá, cada vez mais e com maior intensidade. A competência administrativa e a eficiência organizacional são metas básicas de toda sociedade, sem as quais os objetivos não poderão ser alcançados.

Partindo do princípio de que " as organizações são as pessoas " , na expressão de Perrow, e " de que a maior parte dos problemas organizacionais surgem das pessoas que elas abrigam ",<sup>1</sup> constata-se que a valorização e preocupação com o homem são uma constante dentro dos sistemas organizacionais.

Para Likert - " um dos mais difíceis e importantes problemas do mundo, um dos que mais controvérsias têm causado, é o de como melhor organizar os esforços dos indivíduos, a fim de alcançar os objetivos desejados ".<sup>2</sup>

É axiomático que, uma das determinantes do desenvolvimento geral de uma sociedade é o desempenho eficiente dos seus membros.

Partindo dessa premissa, os princípios puramente econômicos, que outrora serviram de suporte a todos os sucessos administrativos , principalmente do fim do século passado e início deste, foram, em parte, reformulados com a introdução de outros incentivos, baseados em princípios sociais, como uma solução de tornar as organizações mais eficientes e produtivas. Observa-se que houve uma transposição da excessiva preocupação exclusivamente com as compensações monetárias, que, indiscutivelmente caracterizaram, sob todos os aspectos, a filosofia da administração pré-científica do século passado.

---

1 PERROW, Charles. Análise Organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972, p.23

2 LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p.19



A literatura pertinente prova que os lucros eram prioritários, preterindo a todas e quaisquer condições humanas de trabalho. Esta afirmação não significa que, na administração moderna, os lucros foram postergados, mas apenas assegura que, apesar da necessidade desse lucro, foram introduzidas variáveis psicossociais na perseguição de maior produtividade.

Vejamos a concepção de lucro, na fase pre-científica, por alguns autores modernos :

Para Jucius e Schlender, " Os lucros e o interesse de propriedade eram fonte de todos os bens. Se as horas de trabalho fossem longas e suas condições de trabalho fossem más, porém, seria muito pior se os lucros não fossem protegidos ".<sup>3</sup>

Eram a visão e o desejo de um progresso econômico imediato.. E isso, dentro do pensamento de então, merecia valioso e elevado destaque. Era simplesmente a redução do homem, extremamente complexo que é, à condição puramente econômica, nos limites e nas estreitezas do abstracionismo do " Homo Economicus ", da Escola Científica.

Vejamos o que diz Hésio Fernandes : " A preocupação de lucros rápidos fazia com que se descursasse dos rudimentares princípios de higiene e moralidade. Então, pelo convívio social, o proletariado começou a entender a necessidade de ter direitos e garantias . Chocaram-se, então, o capital e o trabalho. De um lado, o industrial, procurando obter o máximo de rendimento, com o menor tempo

---

3 JUCIUS e Schlender. Introdução à Administração. São Paulo, Atlas 1970. p.33

possível e, do outro, o operário exigindo maiores vantagens pecuniárias e menos dispêndio de energia física. "4

Era, sem dúvida, o despertar de uma nova crise, que, além de exigir maiores vantagens econômicas, viria também exigir maior e melhor relacionamento social. A organização teve que reformular - tal concepção, passando, por diversas influências, a aceitar o estágio seguinte do " Homo-Socialis ".

Ademais, nessa época inexistia, também, qualquer preocupação em racionalizar a execução das tarefas na base organizacional. O mesmo acontecia com as altas decisões de cúpula, que eram tomadas - por administradores natos, baseadas exclusivamente no conhecimento empírico. Era, deste modo, o reinado da intuição e empiricidade, substituído posteriormente pela especialização dos atuais administradores, mas com visão pluralista e interdisciplinar.

Foi, no campo da economia, segundo a melhor literatura existente, que houve o primeiro e efetivo estímulo dos problemas organizacionais, esboçando-se durante a Revolução Industrial, particularmente no setor da produção.

Com o início da organização da produção e com a introdução de variáveis de caráter social, houve melhor desempenho. Tais variáveis vieram, em parte, procurar conciliar os imperativos de equilíbrio necessários entre as aspirações do homem e as exigências organizacionais.

---

4 PINHEIRO, Hésio Fernandes. Organização e Reorganização de Serviços. São Paulo, Atlas, 1967. p.19

Mac Gregor afirma : " Não se põe em dúvida que nas últimas duas ou três décadas os progressos foram importantes. Neste período os aspectos humanos da empresa tornaram-se numa das maiores preocupações de quem dirige. Um enorme número de políticas, programas e práticas virtualmente desconhecidos há trinta anos, tornaram-se correntes. A situação do empregado industrial - operário, profissional ou dirigente - melhorou a um ponto que seu colega dos anos vinte dificilmente poderia imaginar. Regra geral, os responsáveis pela gestão adotaram um certo número de valores sensivelmente mais humanitários; esforçaram-se com êxito por tratar os seus empregados de maneira mais equitativa e generosa ".<sup>5</sup> Modernamente, está consagrada a convivência harmoniosa entre os administradores, psicólogos e cientistas sociais, dentro da Organização, como um coroamento dessa política tendente a desenvolver e dar resultados positivos e satisfatórios.

---

5 MC GREGOR, Douglas, Os Aspectos Humanos de Empresa, Lisboa, Clássica Editoração 1970, p.71

A avaliação é universal. Onde quer que nos encontremos, sempre há verá quem nos avalie. Há, por assim dizer, uma tendência generalizada do ser humano em julgar o desempenho dos seus semelhantes. Todos, sem exceção, de uma forma ou de outra, estamos sistematicamente avaliando sempre a nós mesmos e aos outros.

Que entendimento temos e o que encontramos na Teoria? " A avaliação refere-se à maneira de proceder a execução de tarefas que lhe são conferidas ", " São as regularidades observadas no comportamento das pessoas ".

As observações de caráter e condições psicológicas, fisiológicas - do trabalho, dentro das organizações através dos grupos componentes, constituem preocupação daqueles que se propõem a liderar e, - principalmente, a maximizar a eficiência empresarial.

Todos nós reconhecemos que as relações dentro das organizações envolvem padrões de interesse social, resultando em lealdade, cooperação, integração e conseqüentemente maior produtividade. Nesse campo de influências sociais, surgem aos indivíduos noções de como agir e interagir dentro dos ambientes organizacionais. Partindo da complexidade que envolve o homem, como um ser multifacetado e que conhecemos apenas imperfeitamente, os gestores de hoje devem, sob todos os aspectos, dar ênfase a esse interrelacionamento, a fim de melhor adaptar os indivíduos à organização.

A teoria da Organização já nos oferece vários modelos, em que se evidenciam as relações entre grupos, intergrupos e grupos formais e informais, o que se chama funções formais da organização e funções psicológicas do indivíduo.

Em nossa conceituação, dentro do possível, procuraremos medir o desempenho dos indivíduos, através de variáveis, de certo modo observáveis e, sobretudo, mensuráveis. Entretanto, não se podem desprezar algumas variáveis com certo teor de abstração. Pois, quando se procura conhecer a mente do indivíduo, o grau de emotividade, enfim a personalidade humana e sua conseqüente adaptabilidade, outra coisa não estamos tentando senão penetrar num terreno movediço abstrato e altamente complexo.

Atitude, motivação, cooperação, são inferências em nível que envolve abstração, e que apresenta dificuldade de comparar e sobretudo de se mensurar. Mas, como podemos desprezá-las, se elas fazem parte do sistema comportamental da Organização?

Entendemos que, para se avaliar, devem-se estabelecer parâmetro com um maior número de relações. Lawrence e Lorsch, estudando o desenvolvimento organizacional, apresentam o que eles chamaram de "defrontamentos, organizações-ambientes, grupo para grupo, indivíduo-organização e pessoa para pessoa".<sup>6</sup> Estes e outros tipos de relacionamento, dentro e fora das organizações, dificultam, às vezes, o estabelecimento de variáveis e técnicas que mais influem no comportamento do homem organizacional de que fala o estruturalismo

Pelas limitações diversas, tivemos que transformar, quase totalmente, a pesquisa de campo projetada e iniciada para um estudo bibliográfico, adicionando alguns elementos colhidos da experiência dos cargos exercidos na administração pública e privada. Nossa intenção era colher o máximo da experiência, observando demoradamen-

---

6 LAWRENCE E LORSCH. O Desenvolvimento de Organizações - diagnóstico e ação. São Paulo, Editora Blücher, 1972. p.8

a realização das tarefas, as reações e o comportamento dos grupos interrelacionados.

Mesmo assim, ainda apresentamos neste trabalho um pequeno estudo de campo que pode, mesmo em quantidade mínima, contribuir para o desenvolvimento de avaliação de desempenho nas empresas.

Hoje não se põe dúvida quanto às influências das relações sociais. Fruto da Escola de Relações Humanas, que introduziu o novo conceito de " Homo Socialis " em substituição ao " Homo Economicus ", tem hoje seu desenvolvimento assegurado, por força dos resultados da experiência ao longo do tempo. Blau e Scott, segundo essa linha de pensamento, afirmam que : " os standards sociais e as estruturadas relações sociais servem para organizar a conduta humana dentro da coletividade ".<sup>7</sup>

Não são somente as relações econômicas que valorizam o procedimento dos indivíduos, mas as relações sociais de estímulo, compreensão, liberdade e ação, base para a inovação e criatividade de ser humano. As mudanças nas técnicas de liderança, a evolução da psicologia industrial, têm confirmado a eficiência do modelo do Homem Social.

Enfim, as relações sociais ditam as normas de comportamento diante de todas as situações, onde quer que nos encontremos, para melhor desempenho de nossas funções, como ativos participantes das

---

7 BLAU, Peter e SCOTT, Richard. Organizações Formais. São Paulo, Editora Atlas, 1970. p.17

organizações. Essa participação ativa e permanente encontra apoio no conceito de ubiquidade de que tão bem fala Etzioni.

Não há dúvida de que sempre houve e haverá organizações. O mundo habitualmente hostil forçou no sentido de que os homens se reunissem e organizassem. E assim foi estabelecida, em princípio, a substituição do individual pelo coletivo, e surgindo então, o conjunto como expressão social.

Bertram Gross afirma que encontrou antecedentes dos atuais estabelecimento da moderna administração, nas sociedades pré-históricas.<sup>8</sup> Nota-se que a perseguição de dominar e adaptar o ambiente organizacional não é tão novo como se pensa.

" De 1690 e 1715, afirma Montenegro - CROWLEY, que foi responsável pela gestão de uma importante empresa, prescreveu medidas de controle e estabeleceu distintos princípios de gestão das organizações. Nesse período, Babbage, um professor da Universidade Cambridge, formulou uma série de princípios, em matéria de processo de produção e análise de custo ".<sup>9</sup>

Isso vem confirmar a longa preocupação de melhor produzir, que contribuiu decisivamente para que frutificasse, no começo deste século, revolucionando a administração, o pensamento de Taylor e seus seguidores com instruções sobre salários, apoiado sobre a base do rendimento dos trabalhadores. Com Taylor, surgia o estudo de tempos e movimentos, que deu grande contribuição ao desempenho dos componentes das organizações, cuja origem passaremos a descrever no capítulo que se segue.

---

8 GROSS, Bertram. Management Strategy for Economic and Social Development. Nova York, Nações Unidas, Sept. 1970.

9 MONTENEGRO, Carlos Paramés. Introducción al Management. Madrid, - Estudios Administrativos, 1972. p.06



Reconhecemos, em Taylor e Gilbert, o mérito de porem em prática e aperfeiçoarem os Estudos de Tempos e Movimentos. Mas, na realidade, não podemos deixar de afirmar que, antes dos dois mestres, - houve referências ao tema. A mensuração dos movimentos humanos e a divisão do trabalho, encontram-se bem ilustradas na visão de vários cientistas.

Na pesquisa bibliográfica, verificamos que Adams Smith, em 1776, lhe devotou o primeiro capítulo da Riqueza das Nações. E não ficaram aí os primeiros ensaios sobre o assunto. Jevons cientista social inglês, em seu livro " Teoria Política em 1871 ", antecipou o movimento da " Scientific Management ", procurando formar conceitos no estudo de execução das tarefas e no uso das ferramentas. Era o início da luta na procura de encontrar melhor desempenho e, conseqüentemente, melhor eficiência administrativa.

Verifica-se que, antes dos aperfeiçoadores do sistema de medição de movimentos, já havia uma meta : eliminar a duplicação de esforços, simplificando e reduzindo o número de movimentos na ostensiva perseguição de sistematizar e aperfeiçoar o sistema administrativo então vigente.

A introdução do método científico deu nova feição à forma de investigar e aperfeiçoar as coisas. A razão teria que sobrepujar a tradição. Segundo a teoria existente, é ainda no século XVII, que se inicia a tentativa de substituir o tradicional pelo racional. Então, procuraram, sob todos os aspectos, substituir o império da tradição pela razão, dando-se assim o surgimento do racionalismo, na busca do aperfeiçoamento e de maior produtividade.

Mas ninguém pode desconhecer que, durante muitos séculos, o mundo foi influenciado pela tradição. Muitas vezes os usos e costumes deram origem e legalidade ao sistema de domínio

Entretanto, o racionalismo teve seu apogeu no século XVIII, aplicando-se inicialmente às Ciências Naturais e, finalmente, também às Ciências Sociais. O Professor Fernando Prestes Motta afirma : " Um campo havia, no entanto, que não fora afetado pela racionalização. Esse campo era o do trabalho. O advento das máquinas tornou o trabalho evidentemente mais eficiente, porém não havia provocado a racionalização de organização e execução do trabalho "<sup>10</sup>

Na verdade, havia, então, apenas algumas idéias no sentido de sistematizar os métodos de execução de trabalho. Mas, tão somente no início do Século XX, a era organizacional por excelência, surgiram através do movimento da Escola Clássica ou de Administração Científica. Surgia, então, uma decisiva sistematização, através da administração como ciência, que, como consequência imediata, trouxe um aperfeiçoamento dos meios de produção. Ao mesmo tempo, o planejamento despontava como condição básica ao desenvolvimento da administração.

E é o Professor Prestes Motta quem afirma : " o pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus

---

10 MOTTA, Fernando Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução. São Paulo, editora Pioneira. 1974. p.03

passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber controlar e comandar tais atividades ".<sup>11</sup>

Assim, com o surgimento da Escola Clássica, ficou comprovado a existência de uma preocupação maior no sentido de medir a eficiência dentro da organização. Antes, apenas existiam referências e incursões, sem maior profundidade, a respeito do assunto.

A conclusão a que se chega é no sentido de que os estudos de Tempos e Movimentos constituem uma inovação da Escola Científica, sem contudo desprezarem algumas contribuições anteriores para sua formação e pleno desenvolvimento.

De que constavam os estudos de Tempos e Movimentos? Frank e Lillian Gilbreth respondem : " Consistem em dividir o trabalho nos menores elementos possíveis, em estudar esses elementos separadamente e, após uma cronometragem judiciosa, projetar métodos e processos de mínimo dispêndio ".

Taylor e Gilbreth chegaram à conclusão de que todos os movimentos, que o homem realiza no trabalho, se restringem a um pequeno número de movimentos elementares. Tais movimentos podem ser alterados em sequência e combinação, durante suas práticas.

---

11 MOTTA, Fernando Prestes. Op. Cit. p.03

Em síntese, pode-se afirmar que a Escola Científica procurou interessar-se, pioneiramente, em medir os diversos movimentos do ser humano dentro das organizações, sequenciada por estudiosos de várias categorias, que tentam, a todo custo, através da introdução - de múltiplas variáveis, atingir o máximo de eficiência administrativa. Tais variáveis foram trazidas pelos psicólogos, sociólogos, - procurando adaptar o indivíduo à organização, na tentativa de torná-lo mais saudável e, portanto, com melhor desempenho. Esses cientistas sociais trouxeram à Administração um grande acervo de conhecimentos, adquirido através de observações e experimentações, que, ajustado, resulta em benefícios, principalmente como fórmula minimizadora dos problemas originários dos conflitos e tensões internas.

Mesmo com o ajustamento de tais variáveis, ditas comportamentais, nos parece evidente que a total racionalização do trabalho não foi atingida, e, na verdade, ainda continua afetada pelas reações de alguns setores organizacionais.

Diz o Professor Rattner : " A história do desenvolvimento industrial das últimas décadas, em todos os países e regimes políticos, poderia ser descrita em termos de luta para vencer a oposição e a resistência dos operários à racionalidade e ao aumento da produtividade ".

E prossegue : " Parece evidente que o fracasso completo ou parcial das diversas tentativas históricas de racionalização do trabalho - industrial é devido, em primeira linha, ao fato de que em todas - elas o operário, ao invés de sujeito ativo e consciente, foi considerado e manipulado como objeto passivo sem consciência, como peça

acessória da máquina. Taylor acreditava firmemente que bastava acenar ao operário com uma recompensa monetária mais alta ou, então, ameaçá-lo com a demissão do emprego para fazê-lo aumentar constantemente seus esforços e, portanto, sua produção. Esquecia-se o precursor da racionalização do trabalho de que só pode haver a produtividade verdadeira com integração plena e consciente dos trabalhadores em suas empresas, com sua participação em todas as fases do planejamento e na execução dos planos de produção.<sup>12</sup>

Para Montenegro : " El individuo no actua como pensaban los tayloristas, es decir, siempre y necesariamente de modo racional. Herbert Simon, como se ha señalado ya, afirma que el gran problema en este terreno es, precisamente, la fijación de limites entre los aspectos racionales e irracionales del comportamiento administrativo<sup>13</sup>

Conclui-se que existem sempre alguns obstáculos ao desenvolvimento do racionalismo, na indústria, pois, as forças sociais tradicionais que tiveram muita influência na conduta das pessoas e nas formas de trabalho do início do século conseguiram, sem dúvida, ingressar no mundo industrializado e, ainda, continuam a influir em alguns setores da vida social e econômica moderna.

---

12 RATTNER, Heinrich. Benefícios e Motivação no Trabalho, RAE junho 1966.

13 MONTENEGRO, Carlos Paramés. Op. Cit. p. 269.

Segundo a Professora Bergamini, o conceito e definição de Avaliação de Desempenho pode variar de autor para autor, mas, embora varie quanto à forma, possui certas idéias comuns em seu conteúdo. A autora citada, resumindo os entendimentos diversos, assim apresenta sua conceituação de avaliação de desempenho : " A Avaliação de um subordinado quanto a sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais ".<sup>14</sup>

Para Tiffin : " A Avaliação de Desempenho é uma avaliação sistemática de empregados, feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho ".<sup>15</sup>

Ainda, para Diveréz : " São métodos de apreciação do pessoal e técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho ".<sup>16</sup>

Conforme podemos deduzir das conceituações transcritas acima, existem pequenas variações quanto ao entendimento do tema.

---

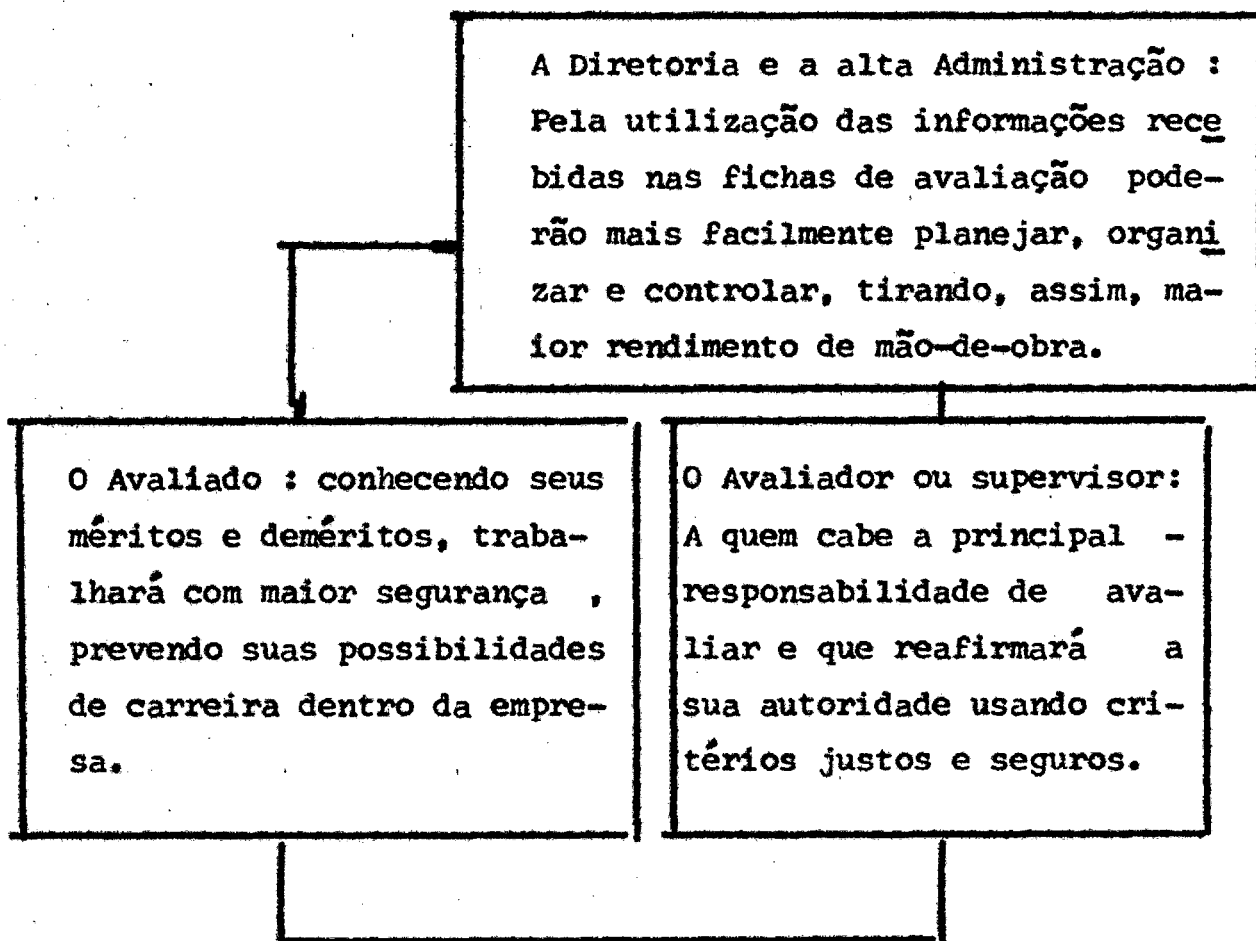
14 BERGAMINI, Cecília. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. S. Paulo, Editora Atlas, 1971. p.35

15 TIFFIN, Joseph e MC CORMICK, Ernest. Industrial Psychology. 4. ed. N. York, Prentice Hall, 1961. p.204

16 DIVEREZ, Jean, L'Appreciation du Personnel. Paris Editions 'Entreprise Moderne, 1962.

Entretanto, para Bergamini, em toda definição podemos encontrar três elementos básicos : avaliador, avaliado e trabalho executado, e, dentro da empresa, há fundamentalmente três níveis de interesses : da diretoria e alta administração, do supervisor e do avaliado.

Assim, respectivamente :



O processo de avaliação de desempenho deve atingir, se possível, a empresa em toda sua extensão, apresentando, deste modo, vantagens nos seus vários níveis. Não deve ser confundida com Avaliação de Mérito, pois mérito sugere somente qualidades positivas, sentencia Bergamini.

Para Klein, " o desempenho de papel, na sua forma mais simples, a situação é estabelecida com a escolha de um problema comum e colocando-se a pessoa como participante da situação-problema ".<sup>17</sup> Diante dessa situação, observa-se o desempenho a fim de se poder mensurar a eficiência de cada um, em interrelacionamento com os demais componentes da organização. Não se pode excluir que o desempenho de papéis não seja um meio propício de verificação.

Oberg, em artigo bem fundamentado para a Harvard Business Review, faz assertivas sobre os resultados não positivos da avaliação na prática : " na prática atual, contudo, os programas formais de Avaliação de Desempenho têm frequentemente produzido resultados insatisfatórios e decepcionantes como atesta a crescente literatura crítica ".<sup>18</sup>

Indica, ainda, uma série de variáveis que devem ser consideradas - na avaliação de desempenho.

---

17 KLEIN, J. Psicologia Social da Discussão e Decisão. Rio de Janeiro, Zahar, 1974. p.156

18 OBERG, Winsten. Performance Appraisal Relevant. Harvard Business Review. 61-62, jan./fev. 1972.



Os professores F. Maria e J. Bussons afirmam que a metodologia aplicada à avaliação de desempenho constitui-se de sete fases, em níveis diferenciados, de desenvolvimento, assim enumerados :

- 1) definição das diretrizes da empresa
- 2) determinação das metas a alcançar
- 3) cronograma das metas
- 4) desdobramento das metas em procedimentos
- 5) cronogramação dos procedimentos
- 6) constatação dos resultados
- 7) avaliação de desempenho

Nestes itens, a Avaliação de Desempenho é baseada exclusivamente no critério de procedimentos concluídos. O avaliador, na presença do avaliado, apreciaraá o seu desempenho, definindo os pontos alcançados no decorrer do semestre e concluindo pela expressão de sua performance.<sup>19</sup>

Os estudos realizados pelos autores levaram à eleição de fatores de avaliação que melhor traduzissem o desempenho em termos de produtividade, tendo em vista o posicionamento técnico-administrativo do cargo.

Fatores eleitos de Avaliação e sua conceituação :

- a) relacionamento funcional
- b) liderança
- c) iniciativa

---

19 MARIA, F. Bussons J. Avaliação de Cargos e de Desempenho. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1974. p.42/44

- d) concludência
- e) aperfeiçoamento funcional
- f) criatividade
- g) causalidade

Relacionamento funcional : capacidade de metabolizar situações - funcionais conflitantes entre subordinados, ou de subordinados em relação ao trabalho da empresa;

Liderança : capacidade de conduzir grupos funcionais na consecução dos objetivos da empresa;

Iniciativa : capacidade de deflagrar processos técnico-administrativos, tendo em vista a opção adotada, dentro dos parâmetros pre estabelecidos pela empresa;

Concludência : capacidade de dar prosseguimento ao processo técnico-administrativo dentro dos parâmetros da funcionalidade;

Aperfeiçoamento funcional : aprimoramento funcional demonstrado no exercício de atividades;

Criatividade : capacidade de desenvolver soluções que o conduzam à maior produtividade;

Causalidade : capacidade de identificar o relacionamento de causa e efeito, dentre os elementos envolvidos no processo e determinar a mecânica de sua correção.

Com a citação desses conceitos de Avaliação, conclui-se que há uma preocupação generalizada com o aperfeiçoamento, com os componentes e variáveis que influem na avaliação.

Stephen R. Michael, no seu estudo mais amplo realizado sobre a avaliação na administração, cita as finalidades da avaliação que, dentre outras, se destacam : " a padronização e medição do desempenho, padronização da qualidade e outras tais, como fazer comparações , corrigir ações, etc. " <sup>20</sup>

De uma coisa estamos certos : a avaliação envolve a organização como um todo, na procura de alcançar a produção desejada. Os padrões de desempenho devem receber a atenção necessária, a fim de obterem a participação criativa dos componentes do grupo, motivando-os para atingir maior nível de produtividade.

---

20 MICHAEL, Stephen. Avaliação na Administração. São Paulo, Atlas, 1968, p.203.

Os julgamentos ditos tradicionais sempre se basearam em ponderação das características ( traços ) dos indivíduos nos aspectos gerais de seu trabalho. A teoria informa que um modelo de julgamento típico por avaliação de traços está em uso, há vários anos, na Marinha Norte-Americana, para apreciação de seus oficiais.

Algumas empresas, como se pode ver pelo estudo dos formulários de avaliação, se preocupam principalmente com traços de caráter e personalidade. " Tão forte é a ênfase dada à personalidade, que conhecimentos da tarefa " passam a ter um lugar secundário na avaliação global. " Afirmam Dale e Smith, em relatório abaixo mencionado.<sup>21</sup>

Philip Kelly, como especialista, é de opinião que " embarcamos "na abordagem pelas características, por três motivos :

a) Como as ciências do comportamento estão em marcha e conquista - ram o interesse do público, estamos cada vez mais propensos a explicar a eficácia, através de medidas baseadas na psicologia e até na psicopatia;

b) Como grande parte das tarefas administrativas ( ou executivas ) não podem ser medidas quantitativamente, e como os fatores qualitativos são muito difíceis de medir, seguimos a corrente mais fácil das apreciações contidas na personalidade;

---

21 DALE, Ernest e SMITH, Alice. Now Report Cards for Bosses. New York Times Magazine. March, 1937.

c) Há, ainda, um terceiro fator ligado às funções do Administrador: praticamente todos os estudos mostram que os executivos que obtêm maiores êxitos, também exercem uma forte liderança, daí o relevo das qualidades no campo das relações humanas.<sup>22</sup>

Entretanto, há quem afirme, com referências a tais características, onde são dadas altas valorações aos traços físicos e psíquicos, a existência de algumas deficiências, por ocasião do processo de avaliação.

Para alguns teóricos, a pressuposição básica no julgamento pelas características ainda é questão aberta. "É duvidosa a correlação entre desempenho e presença de certos traços de personalidade". Assim, surgem dúvidas quanto à eficiência do citado método de avaliação.

"E, nessa proporção em que se vão conhecendo as deficiências do sistema, introduz-se um certo número de mudanças e acréscimos. Alguns visam tornar as características mais claras para o julgador; outros procuram forçar a avaliação melhor e mais discriminadora; outros, ainda, procuram diminuir a tendenciosidade que há no julgamento da personalidade, trazendo novos fatores à Avaliação."<sup>23</sup>

---

22 KELLY, Philip. Reappraisal of Appraisals. Harvard Business Review. 363:60, maio/jun. 1958.

23 KOONTZ, Harold. Avaliação de Executivos. Rio de Janeiro, Livro Técnico, 1974. p.18.

" Já há alguns anos, têm sido feitas tentativas de tornar a avaliação por traços ( características ) mais eficazes, centradas na explicação do significado dos vários traços e na interpretação da gama de graus de perfeição e imperfeição ".

Na verdade, " administrar é uma arte das mais complexas, que envolve variáveis e parâmetros técnicos, económicos e culturais, não só extremamente numerosos, como difíceis de entender ". A avaliação está situada dentro desse contexto.

" Os primeiros julgamentos baseados nas características, visavam principalmente aos trabalhadores horários mais do que aos administradores. Num boletim de merecimento do empregado, o supervisor, antes de mais nada, deveria examinar e avaliar certos aspectos, como qualidade de trabalho, adaptabilidade, conhecimento da tarefa, fidedignidade, zelo e cuidado, segurança e atitude de cooperação. A nível de administração, esta abordagem subjetiva é simplesmente injustificável. "24

Noutros formulários de avaliação, o item " critérios " é posto em um grupo : " julgamento, senso prático e iniciativa : assim definido " capacidade de continuar a tarefa, sem que seja preciso esclarecer-lhe cada pormenor, fazer-lhe sugestões e resolver seus problemas ".

---

24 KOONTZ, Harold. Op. cit. p.13.

O julgamento através de característica não poderá ser discriminado. Fato extremamente interessante, embora não surpreendente, afirma Koontz, é o estudo da classificação de oficiais, que, há alguns anos, chegou a um belo paradoxo aritmético. De todos os oficiais da armada norte-americana, cuja avaliação foi feita em determinado período, 98% eram " excepcionais " ou " excelentes " , e apenas 1% estava na média.

Abaixo, apresentamos as características constantes no citado formulário, que, em muito, lembra, pela subjetividade, os antigos e obsoletos boletins de merecimento do Serviço Público no Brasil, - hoje em plena reformulação.

#### C A R A C T E R Í S T I C A S :

- a) " Inteligência : Refere-se à capacidade de compreensão, agudeza mental;
- b) Julgamento : Refere-se a uma percepção discriminadora, através da qual valores e relações entre as coisas são mentalmente asseveradas;
- c) Iniciativa : Refere-se a pensamento construtivo, engenho, capacidade e inteligência para agir com responsabilidade;
- d) Força : Refere-se à força moral possuída e exercida com eficiência;

- e) liderança : Refere-se à faculdade de dirigir, controlar e influenciar em linhas definidas de ação; capaz de manter a disciplina;
- f) Valor moral : Refere-se à qualidade moral que obriga a manifestar, sem temores, os ditames da consciência e as convicções próprias;
- g) Cooperação : Refere-se à capacidade de trabalhar em harmonia - com os outros no cumprimento dos deveres comuns;
- h) Lealdade : Fidelidade, dedicação, constância - sempre em referência a uma causa e à autoridade mais alta;
- i) Perseverança : Refere-se à resistência a qualquer obstáculo , quanto à manutenção de uma finalidade ou à continuação de uma ação;
- j) Reação na Emergência : Refere-se à finalidade de agir instintivamente e de maneira lógica, em situação difícil ou imprevista;
- k) Resistência : Refere-se à capacidade de ir adiante em qualquer situação;
- l) Diligência : Refere-se ao cumprimento dos deveres com energia;



- m) Atitude Militar, apresentação pessoal e uniforme : Refere-se à dignidade de conduta, correção no uniforme e elegância de atitude de ".<sup>25</sup>

---

25 KOONTZ, Harold. Op. cit. p.16 - 17.

Feitas as considerações sobre a Avaliação de Desempenho, considerando as características físicas e psíquicas inatas, procuraremos entrar no terreno das influências sociais, fatores esses de relevante importância na formação de uma fisionomia peculiar de personalidade.

Segundo a Professora Bergamini :

" As influências do meio social pode-se dar de duas formas principais : por aculturação, ou seja, aquela que é transmitida à criança, sistematicamente, através de conselhos dos mais velhos, dos professores e dos livros, trata-se de educação formal; e por socialização, ou seja, aquela feita assistematicamente através da incorporação de padrões dos grupos por onde vai passando , tais como os de recreação, esporte, religião e outros : trata-se de educação informal. " <sup>26</sup>

Comentando esse tipo de formação de personalidade, Fernando Prestes Motta afirma : " os traços hereditários do indivíduo, somam-se à socialização na primeira infância compondo sua personalidade periférica. Assim, o processo particular é histórico, econômico, social e culturalmente condicionado. Na primeira infância, o condicionamento é filtrado e modificado por uma estrutura social menor que é a família. Na idade adulta, tal condicionamento ocorre através da exposição mais aberta à época e ao meio, mas é modificado, filtrado pela personalidade central, formada

---

26 BERGAMINI, C. Op. cit. p.51

na primeira infância, bem como pelos grupos e organizações dos -  
 quais participa, que incluem no que é percebido e na forma pela  
 qual é percebido ".<sup>27</sup>

Como se pode verificar, avaliar o comportamento é tarefa extrema -  
 mente difícil, pois tal avaliação envolve condicionantes de eleva-  
 do grau de subjetividade, que exige do avaliador conhecimento apro-  
 fundado da psicologia social.

Assim, constatamos que o método de Avaliação convencional leva o  
 superior a julgar os seus subordinados pelas características de  
 sua personalidade, considerando as mais importantes e as mais comu-  
 mente encontradas em formulários de classificação, e são as seguin-  
 tes : vivacidade mental, integridade, iniciativa, adaptabilidade ,  
 bom senso, interesse pelo trabalho e confiança em si próprio.

Bergamini aponta as características mais importantes ao bom desem-  
 penho de um chefe em uma instituição bancária : " competência, li-  
 derança, conhecimento do serviço, objetividade, equilíbrio emocio-  
 nal, autocontrole. "<sup>28</sup>

Os que discordam desse método alegam que : " uma coisa é o dirigen-  
 te mostrar-se sensível à personalidade de um funcionário ao formar  
 uma opinião a seu respeito, o que fazemos todos os dias, mas, ou-

---

27 MOTTA, Fernando Prestes. Ensaio baseado no esquema analítico a-  
 presentado por Cássio Dreytuss e Alberto Fromer no trabalho:  
A Organização e a Teoria Geral dos Sistemas Abertos. ADM.L.  
 -336 Mimeografado.

28 BERGAMINI, C. Op. cit. p. 94.

tra bem diferente é esgravatar a personalidade de um subordinado na avaliação oficial que fica registrada e influi em sua carreira. Isto é charlatanice, pois representa uma pretensão de preparo ou conhecimento que na verdade não existe ".<sup>29</sup>

O Professor Malferrari, discorrendo sobre os " Métodos e Fases da Avaliação de Cargos " Trabalho diretamente vinculado a Avaliação - de Desempenho, afirma d que " mesmo com a experiência e aperfeiçoamento dos métodos de avaliação, as limitações jamais serão totalmente eliminadas, pois o processo de avaliação é sempre executado por seres humanos, e sujeito a todas as vantagens e desvantagens - decorrentes disso ".<sup>30</sup>

Na verdade, em casos raros um dirigente de empresa está devidamente qualificado para aferir a personalidade de um indivíduo e tentar fazer com que ele mude algumas de suas características.

"A personalidade humana - asseveram Kindall e Gatza - é algo complexo e altamente abstrato. Até mesmo os psicólogos discordam a respeito de sua definição e maneira pela qual deve ser examinada. As características de personalidade são também, por sua vez, extremamente difíceis de ser definidas. Onde está o limite, por exemplo, entre a inteligência e o bom senso? Ou entre confiança em si mesmo e agressividade? " <sup>31</sup>

---

29 KINDALL, F.Alva e CATZA, James. Positive Program for Perfomance Appraisal. Harvard Business Review. 1972.

30 Malferrari, José Carlos. Métodos e Fases da Avaliação de Cargos. R.A.E., Rio de Janeiro, vol 10 nº 03 1970, p.13

31 KINDALL, F. Alva e CATZA, James. Op. cit.

Douglas MCGregor faz uma contribuição duradoura ao vocabulário Administrativo, ao comparar o papel do superior, em muitos planos de avaliação, à personalidade de DEUS. Afirma ele que o superior não deseja fazer julgamento de outra pessoa, quando esse julgamento pode ter muita influência no futuro do indivíduo.

Merece ser lida e examinada a bibliografia abaixo indicada.<sup>32</sup>

Na introdução do nosso trabalho, afirmamos que produzir mais eficientemente sempre foi e será a meta dos administradores. Dentro - dessa concepção, diversos tipos de incentivos e motivações foram estabelecidos com essa finalidade, desde os exclusivamente econômicos da Escola Científica, até os morais e não econômicos nas suas diversas e variadas formas.

A Escola Científica admitiu a identidade de interesse entre patrões e empregados, mediante a aplicação de incentivos monetários, que maximizava os resultados dentro do quadro e concepção de que a natureza humana era fundamentalmente econômica, princípio esposado com muita evidência, através do tipo abstrato do " Homo-Economicus" idealizado por aquela Escola, com sua onisciente racionalidade.

---

32 MAYFIELD, Harold. " In Defense of Performance Appraisal, H.B.R. março/abril, 1960, p. 81; MC GREGOR, Douglas, " A Uneasy - Look at Performance Appraisal, H.B.R., maio/junho, 1957, p. 89; Philip, Kelly, Reappraisal of Appraisal, H.B.R., maio/junho, 1958, p. 59.

Os sistemas de incentivos deveriam ser aplicados com grande rigidez, porque os operários tentariam obter seus salários com o menor esforço possível. Segundo o Professor Bertero : " O Homo-Economicus " é um hedonista que, da maneira mais esquemática possível, comporta-se buscando o prazer e evitando a dor e o sofrimento.<sup>33</sup>

Há uma antiga concepção, formada através dos pensamentos de Platão e Aristóteles e, posteriormente, Descartes e Spinoza, de que o homem é um ser racional, formado de desejos conscientes, e procurando satisfazê-los com menor esforço possível.

Em contrapartida, a Escola de Relações Humanas enfatizou os aspectos sociais da natureza humana, surgindo daí o " Homem Social " - que, com incentivos psicossociais também levava a resultados maximizantes, substituindo, assim, os princípios rígidos dos incentivos monetários, admitidos na Escola Científica.

É bastante conhecido o estudo realizado na Western Electric Company's Hawthorne Works, que puseram em dúvida as afirmações da Escola Científica, segundo as quais havia uma relação simples e direta entre as condições físicas de trabalho e a taxa de produção. O que ficou realmente comprovado é que o aumento da produção resultava - de modificações da situação social dos trabalhadores, modificações em seu nível de satisfação psicológica, e novos padrões de interação social. A evidência dos fatos sociais foram os grandes resulta

---

33 BERTERO, Carlos Osmar, RAE, Rio de Janeiro, 8(27):78, 1968

dos dos estudos de Hawthorne.<sup>34</sup>

Edgar Schein descreve, com muita segurança, esse homem social introduzido pela Escola de Relações Humanas. Para ele o homem é :

- " a) fundamentalmente motivado por necessidades sociais e obtém o sentido básico de identidade através das relações com os outros;
- b) como resultado da Revolução Industrial e da racionalização do trabalho, o trabalho em si deixou de ter sentido e, por isso este teve que ser procurado nas relações sociais do trabalho;
- c) o homem responde com mais facilidade às forças sociais do seu grupo de colegas do que aos incentivos e controle de direção;
- d) o homem corresponde aos apelos de direção, só na medida em que o chefe vai ao encontro das necessidades sociais e de aceitação dos subordinados."<sup>35</sup>

Os behavioristas estabeleceram uma visão do homem administrativo, presente num sistema cooperativo racional, onde a existência de conflitos poderia ser negociada, estabelecendo resultados satisfatórios, quando da aplicação de incentivos mistos. Era a motivação, a partir do que deseja e espera o empregado. A Escola Comportamentalista teve seu líder máximo em Herbert Simon, no seu traba

---

34 ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo. Pioneira. - 1967. pags. 55/56.

35 SCHEIN, Edgar. A Psicologia da Organização. Lisboa, Clássica. - 1968. p. 125.

lho intitulado " O Comportamento Administrativo ".

Os estruturalistas tinham a organização como um sistema social deliberadamente construído. Defende o princípio de identidade entre a organização e quem recebe as recompensas monetárias e sociais.

Teoria dos Sistemas engendra a concepção do homem funcional capaz, que produziria com os incentivos mistos, mas cujo relacionamento com a administração se daria no envolvimento de um conflito de papéis.

Passamos a apresentar uma síntese das conclusões referentes aos autores que representaram, evidentemente, pensamento nas diversas escolas da Administração.

Gilbret e Fayol - estudo, através de um cunho metodológico, da Administração;

Owens - aspectos psicológicos na Indústria;

Mary Follett - filosofia administrativa baseada na motivação humana, e chega ao conceito de " group endeavor " de Mayo, acrescido com as necessidades de comunicação levantadas por Chester Barnard;

Mayo - conceito de cooperação espontânea;

Rensis Likert e Chris Argyris - verificam a Teoria da Organização à base da Psicologia e da Psicologia Social;



Wiener - enfatiza a análise sistêmica e a teoria da informação na Administração;

Herbert Simon - ênfase às teorias comportamentais no processo de tomada de decisão;

Etzioni - formula uma tipologia das organizações.

Litterer, fazendo uma análise dos modelos dos autores comportamentalistas, afirma :

" O pensamento behaviorista atual apóia-se em numerosas suposições. A primeira é que o comportamento de qualquer indivíduo não é coisa que acontece casualmente. Algo produz sua ação, é causado. Uma segunda suposição é a de que o comportamento tem um propósito e é dirigido a uma meta. Em síntese, uma causa ou estímulo inicia o comportamento por parte do indivíduo " <sup>36</sup>

Assim, os participantes de uma organização tem valores, atitudes e objetivos pessoais que precisam ser identificados, estimulados, - compreendidos e motivados para que se obtenha maior participação.

Seguindo a orientação de que as pessoas precisam ser motivadas a ingressar e permanecer na organização, chega-se à conclusão de que o desenvolvimento dos estudos organizacionais exige, cada vez mais, a participação e colaboração dos resultados dos estudos da Psicologia

---

36 LITTERER, A. Joseph. Análise das Organizações. São Paulo. Atlas 1970. p.44.

gia e da Psicologia Social. E aceitando esses princípios, os administradores passaram a conviver no dia a dia com os psicólogos, na procura, inclusive, da minimização dos conflitos individuais e grupais dentro das organizações.

O Professor Bertero, em trabalho recente, publicado na Revista de Administração de Empresas, sobre o tema "Influências Sociológicas em Teoria Organizacional", fez uma análise da obra de vários autores, inclusive de Elton Mayo e Rensis Likert. Sobre este afirma o conceituado mestre: "Em seu longo e respeitável trabalho - que se expressou em dois textos, *New Patterns of Management* e *The Human Organizations*" está presente a preocupação de buscar a eficiência e produtividade, e em consonância com o desenvolvimento teórico do grupo, tais finalidades seriam obtidas com o estilo administrativo adequado, que conduzissem ao envolvimento de todos os membros da organização. Isto explica a recomendação de que se abandonem os métodos usuais apoiados no uso autocrático da autoridade e se adotem, preferentemente, estilo de consulta ampla e de participação." <sup>37</sup>

Esse é o nosso entendimento. As variáveis comportamentais que sejam a nível de indivíduo ou grupal, são altamente consideradas como forma de se atingir maior eficiência administrativa. Dentro da corrente psicossocial, as variáveis estruturais têm pouca validade.

---

37 BERTERO, Carlos Osmar. RAE. Rio de Janeiro, 15(06): 34, 1975.

A adaptação, motivação, cooperação e integração na tentativa de diminuir os conflitos e tensões, tem sido a constante desse novo pensamento administrativo, dentro da Teoria da Organização.

Para Aparecida Aguiar :

" A motivação é a maior fonte de manutenção de quase todas as estruturas sociais. "

E prossegue :

" A organização exige dos seus membros padrões comportamentais, para seu funcionamento e eficiência. E dentre esses padrões, o motivacional de auto-expressão é o mais eficiente para levar a um bom desempenho do papel, tanto em termos de quantidade quanto de qualidade " <sup>38</sup>

---

38 AGUIAR, M. Aparecida. Síntese de Teorias Psicossociológicas. - RAE, Rio de Janeiro, 12(02):111/113, 1972.

#### 4.3. A INTERNALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS: MOTIVAÇÃO INSTRUMENTAL E A TENSÃO INDIVIDUAL .....44

Através de grande parte da literatura existente, conclui-se que para o indivíduo internalizar os objetivos organizacionais, faz-se necessário o recebimento de estímulos, os mais diversificados possíveis. E tais motivações podem surgir de vários ângulos, sejam econômicos, morais a fim de que possam gerar maior eficiência administrativa e, conseqüentemente, maior produtividade.

Entretanto, tal literatura não é concorde pois, a Professora Beatriz Wahrlich afirma : " é ingênua a concepção de que a satisfação do trabalho gera por si só a eficiência " <sup>39</sup>

Idêntico pensamento têm os behavioristas, quando contestam algumas teses consideradas ilusórias, mas defendidas pela Escola de Relações Humanas.

Não temos dúvida de que as formas de se tratarem os funcionários , adicionados com os incentivos diversos, influem decisivamente no comportamento das pessoas.

Para Leavitt, " as teses da Escola de Relações Humanas são corretas e progressistas, mas são insuficientes, pois, sua perspectiva é estreita demais para análise da Administração das Organizações. " <sup>40</sup>

---

39 WAHRlich, Beatriz. Uma Análise das Teorias das Organizações. - Rio de Janeiro, FGV, pags. 77/78.

40 LEAVITT, Harold. Harvard Business Review. 40, julho/agosto, - 1962.

Katz e Kahn estudaram alguns tipos de padrões motivadores possíveis, existentes na organização. Apresentaram sob quatro ângulos ou títulos principais : cumprimento legal, satisfação instrumental, auto-expressão e valores internalizados, assim explicitados :

- a) cumprimento legal - assegurar a aceitação das prescrições de papéis e controles organizacionais, em base de sua legitimidade;
- b) o uso de recompensas ou de satisfações instrumentais para induzir à conduta solicitada;
- c) padrão internalizado de autodeterminação e auto-expressão. As satisfações oriundas de realização e a expressão de talentos e habilidades;
- d) valores internalizados e autoconceito. A incorporação de metas ou submetas organizacionais, que refletem valores ou autoconceito.

O conceito de legitimidade foi introduzido por Max Weber. Entretanto, os psicólogos vêm sendo propendidos a ignorar o conceito de legitimidade para o indivíduo.

Referindo-se às formas de motivação instrumental, continuam Katz e Kahn, defendendo a necessidade, para os membros de grupo, da aprovação que têm dos seus líderes, como a aprovação social do próprio grupo a que pertence a pessoa. A aprovação social pelo grupo ime-

diato de trabalho, motiva os membros para os requisitos organizacionais, porém, somente na extensão em que tais requisitos sejam congruentes com as normas do grupo.<sup>41</sup>

Através dessas afirmações, fica observado que as forças motivacionais produzem variáveis modificadoras do comportamento organizacional, levando os seus componentes a uma redefinição de trabalho, atingindo conseqüentemente, metas e comportamento melhorados.

" A arte de motivar os outros para objetivos comuns é essencial para o sucesso de qualquer administrador ", sentencia Mortimer R. Feinberg.<sup>42</sup>

Apesar da existência desta corrente que procura minimizar os conflitos organizacionais, existe outra que o considera desejável, os estruturalistas por exemplo. Mas, não fica somente aí essa desejabilidade. Outros são mais incisivos, quando afirmam que o indivíduo, em tensão, pode criar e pensar positivamente.

" O fato é que a tensão possui também valores positivos. Ela força a pensar diferentemente - muitas vezes criativamente. Também estimula novos padrões de atividades " " A chave, portanto, continua o mesmo autor, não é evitar a ansiedade e a tensão, mas ser capaz de

---

41 KATZ, Daniel, Kahn, Robert. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1967. p.388.

42 FEINBERG, Mortimer. Psicologia para Administradores. São Paulo, Ed. Ibrex, 1975. p. 110.

lidar construtivamente com elas."<sup>43</sup>

Na verdade, temos que reconhecer que nenhum indivíduo, dentro ou fora das organizações, pode inentar-se de conflitos e tensões. Se são inevitáveis, apesar de todo esforço no sentido contrário, temos que enfrentá-lo e se possível, tirar o maior proveito.

---

43 FEINBERG, Mortimer. Op. cit. págs. 88-89

" A experiência tem comprovado a existência de uma relutância, por parte do administrador, em julgar os seus colegas. É extremamente desagradável julgar o desempenho pessoal de seus subordinados e agir de acordo com esse julgamento. A temeridade se acentua, se considerarmos exclusivamente variáveis subjetivas, uma vez que nos surge o temor de fazer o " papel de Deus ". Assim se expressa Mac Gregor, um dos estudiosos do comportamento humano na empresa e autor das Teorias X e Y.

Dai, estarmos de pleno acordo e considerarmos bastante impróprios os métodos comuns de avaliação, que se baseiam unicamente em características abstrata e subjetivas.

Nos últimos anos têm surgido novas técnicas, que estimulam a imaginação, a inventiva, a aceitação de responsabilidades, dentro das organizações, como um esforço inteligente para se atingirem as metas preestabelecidas.

Dentro desse caráter desenvolvimentista, a técnica de avaliação de desempenho, segundo Busson e Maia, inclui três etapas : a) entrevista de metas e definição do cronograma de execução; b) desdobramento das metas e cronogramação dos procedimentos e c) avaliação de desempenho.<sup>44</sup>

---

44 MAIA, F. e BUSSON, J. Op. cit. p.43



Mas, o primeiro objetivo central - para Kinddal e Gatza - é a melhoria de desempenho do cargo presentemente ocupado, projetando - para o futuro, através de um plano de ação, baseado naquilo que foi aprendido com o passado e abrangendo o maior número possível de cargos.

O segundo objetivo é o envolvimento das pessoas em dois sentidos:

- a) proporcionando à organização pessoas qualificadas para galgar postos mais elevados;
- b) servindo de ajuda ao indivíduo que deseja adquirir conhecimento e habilidades necessárias.

Em terceiro lugar, o método de avaliação deve fornecer respostas a perguntas tais como : Como estou indo? e daqui para onde vou?<sup>45</sup>

No mesmo trabalho, verifica-se que o plano é indicado para a avaliação de cargos de direção, supervisão, rotinas de escritório e outros semelhantes, estabelecendo cinco etapas, a saber :

Etapas 1 - O indivíduo discute a descrição de suas funções com seu superior e ambos chegam a um acordo quanto a essas fun-ções e à importância relativa de suas principais obrigações;

---

45 ALVA, Kindall e GATZA, James. Op. cit. p. 57

Etapa 2 - O indivíduo estabelece alvo de desempenho para cada uma de suas responsabilidades durante o período seguinte;

Etapa 3 - Reune-se com seu superior para discutir seu programa de alvos;

Etapa 4 - São estabelecidos pontos de verificação para a avaliação de seu desenvolvimento, determinando-se meios de medir o progresso;

Etapa 5 - O superior e o subordinado reúnem-se, no fim do período, para discutir os resultados dos esforços feitos pelo segundo para atingir os alvos por ele estabelecidos previamente.

Podemos definir, de acordo com o nosso entendimento, alvo como uma meta claramente definida, a ser atingida dentro de um prazo estipulado.

Ao analisar essas variáveis, verificar-se-á que são realísticas, atingíveis e controláveis, diferindo totalmente daquelas que envolvem alto grau de subjetividade.

Dentro desse método de avaliação de desempenho, constata-se vantagens positivas a ser consideradas pela alta direção da empresa, - assim vejamos :

- 1) O subordinado conhece, de antemão, as bases em que será julgado;
- 2) O superior e o subordinado concordam ambos quanto às verdadeiras funções do segundo;
- 3) O programa se desenvolve no âmbito das relações entre superior e subordinado, devendo fortalecer tais relações;
- 4) O programa tem uma característica autocorretiva, que ajuda as pessoas a estabelecerem alvos que representam um desafio, mas que não deixam de ser atingíveis;
- 5) O programa proporciona um método de identificação de treinamento;
- 6) O método trata, como um todo, a capacidade de uma pessoa de perceber um programa orgânico, idealizar meios de atacá-lo, traduzir suas idéias em ação, incorporar novas informações, à medida que surgem, e executar seus planos até chegar aos resultados.

Harold Koontz comenta com desprezo os julgamentos baseados em traços ou características pessoais.

" O julgamento tradicional do administrador baseado nos padrões tão ilusórios dos rasgos e traços pessoais ou das qualidades para o trabalho era, ao mesmo tempo, ineficaz e enganador; " E continua : desiludidos com a subjetividade dos traços das pessoas e das qualidades do trabalhador, os profissionais mais inteligentes começaram a indagar qual seria a finalidade de uma atividade organizada e qual a

fundamental tarefa de um executivo em sua função de força catalítica na operação de uma empresa. Tornou-se, pois, natural e lógico, apreciar um administrador pelos padrões do critério mais importante de seu desempenho - fixar os objetivos e os levar a cabo "46

Destarte foi necessário que se avançasse decisivamente e se criasse um novo tipo de administração, que veio a se chamar Administração - por Objetivos.

A gerência por objetivos é um novo método de gerência e de organização, destinado a estimular a iniciativa individual e a evitar que o trabalho se dirija para o contraditório, ou não tenha qualquer fim.

Isto, entretanto, ocorrerá se não houver um esforço positivo no sentido da divulgação dos objetivos da empresa e da organização. Esse tipo de gerência procura motivar todos os gerentes a se interessarem pelos objetivos globais da empresa.

A teoria, hoje, é vastíssima e conclusiva no sentido de afirmar que a maioria dos gerentes não gostam de discutir questões de avaliação de desempenho ou avaliação de mérito com os seus subordinados, porque o sistema os obriga a avaliá-los em termos de características altamente subjetivas. É extremamente difícil, a experiência o diz, o superior afirmar ao seu subordinado que ele não possui o grau necessário de " tato ", " iniciativa ", " caráter " ou " aceitação " , que são as variáveis mais comumente aceitas e empregadas nos formulários de avaliação. Criticar um homem, com base nestes pontos, equivale, de certo modo, a um ataque pessoal que dificilmente será tolerado.

---

46 KOONTZ, Harold. Op. cit. (Prefácio)

Quando ele é avaliado pelo resultado que obtém, pelo sucesso em atingir determinados objetivos, ele também é encorajado a empregar o máximo das suas capacidades, ao invés de ficar lamentando-se das falhas, das quais o chefe o acusou..

Peter Drucker afirma que é provável que não haja qualquer outro setor do esforço humano, onde seja maior e mais difícil de vencer a sempre tremenda distância entre o conhecimento e a execução.

" Numa economia competitiva, para a sobrevivência da empresa, a maximização dos lucros, a evitação dos prejuízos e o aperfeiçoamento da qualidade de desempenho dos administradores são a orientação máxima. Estes são o recurso básico de uma empresa, e também o mais raro, o mais dispendioso e o mais precioso. "47

Apontamos o autocontrole como a maior vantagem da Administração - por Objetivos. O controle do próprio desempenho, quer dizer mais forte motivação e desejo de conseguir o máximo.

Hoje, no conceito de administração moderna, é necessária a avaliação sistemática, tanto para fixar metas como para atingi-las, e toda avaliação deve ter por base o desempenho.

---

47 DRUCKER, Peter. Prática de Administração de Empresas. Rio de Janeiro - Fundo de Cultura, 1964. p.161.

Não é fácil verificar quem tenha dado o primeiro passo no sentido de avaliar com base em objetivos verificáveis e previamente escolhidos.

Entretanto, sem medo de cometer injustiça, apontamos Peter Drucker, como o verdadeiro catalizador desse pensamento. Advogava, como indispensável em qualquer área, a presença desses objetivos, " para sobrevivência da administração e prosperidade de qualquer negócio, e que o desempenho esperado do executivo deve ter sua origem nas metas de desempenho da empresa, seus resultados têm de ser medidos pela contribuição que trazem ao progresso do empreendimento. Isto exige, por sua vez, a " Administração por Objetivos " e o " Controle por Autocontrole " <sup>48</sup>

Na década de 1950, a General Electric Company, através de seu plano de reorganização geral, fixou os elementos da administração - por objetivos, conforme podemos constatar da transcrição que abaixo fazemos : " A Descentralização da decisão administrativa exige que as metas objetivas e mensurações do progresso feito na realização dessas metas tomem o lugar das avaliações subjetivas e da supervisão pessoal. Através de um programa de mensurações objetivas os administradores estarão preparados para focalizar sua atenção nos casos relevantes, nas tendências e no futuro. A medida em que formos capazes de estabelecer mensurações seguras e objetivas

---

48 DRUCKER, Peter. The Practice of Management. New York, Harper & Brothers, 1954. pags. 63 e 101.

do desempenho no campo dos negócios, nossa orientação (filosofia) de descentralizar autoridade e responsabilidade tornar-se-á muito mais eficaz. "49

De modo semelhante, conforme registramos anteriormente, McGregor, em 1957, fez uma defesa vigorosa da avaliação por objetivos pré-fixados, em um ensaio hoje clássico, no qual criticava os sistemas de avaliação por traços.<sup>50</sup>

Partindo do princípio de que um julgamento de valores sem um padrão definido, claro, nítido, é totalmente arbitrário e irracional, McGregor dá uma lição convincente no mencionado ensaio.

Primeiramente, estabelece planos formais de avaliação de desempenho não projetados, visando à satisfação de três necessidades, uma relativa à organização e duas relativas ao indivíduo.

- 1) Fornecem julgamentos sistemáticos para apoiar aumentos de salários, promoções, transferências e, às vezes, rebaixamento ou demissões;
- 2) Constituem meios de dizer a um subordinado, como está seu desempenho, e de sugerir as mudanças necessárias em seu comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimentos sobre o serviço;

---

49 Professional Management in General Electric, New York, 1954. p. 113.

50 MCGREGOR, Douglas. An Uneasy Look at Performance Appraisal, Harvard Business Review, vol. 35 nº 3, maio/junho, 1967, pags. 89/94.

3) Também estão sendo sempre mais usados como base para a instrução e aconselhamento.

Com referência à resistência dos gerentes encarregados de administrar os planos, McGregor assim se expressa, apresentando em seguida algumas causas :

- a) repugnância normal por ter que criticar a um subordinado;
- b) falta de habilidade necessária para conduzir as entrevistas;
- c) desagrado em relação a algum novo método e às conseqüentes mudanças, que ele acarreta nos modos de agir;
- d) pouca fé na validade do instrumento da avaliação de desempenho.

A moderna ênfase no papel da liderança do executivo, que se esforça para ajudar os seus subordinados a alcançarem seus próprios objetivos e os da companhia, dificilmente se coaduna com o papel de juiz, exigido pela maioria dos planos de avaliação.

A avaliação deve, pois, ter em mira, primeiro e acima de tudo, a verificação do que o subordinado pode fazer, auxiliado pelo seu superior, a fim de que possa ser o melhor autoavaliado com referência aos seus planos e alvos.

" A integração do desempenho do executivo nos alvos organizacionais não só vem a responder a problemas recentemente levantados por Argy



ris, mas beneficia o negócio e o executivo ao mesmo tempo, fazendo coincidir o atendimento das necessidades de ambas as partes."<sup>51</sup>

Esta técnica difere totalmente da convencionalmente adotada noutros sistemas de avaliação. Na valiação por objetivos, a ênfase da avaliação é transferida para a análise dos resultados, implicando, por isso mesmo, num método mais positivo.

Finalmente, fazem-se necessários a implantação de uma autoavaliação, o estreito relacionamento dentro da organização, que foge do alcance dos testes psicológicos, estritamente formais e limitados.

A avaliação deve se tornar construtiva, baseando-se em coisas importantes, como o próprio desempenho, e não na personalidade. Deve ter em mira o estímulo, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento da capacidade dos subordinados, e dar-lhes elementos para maior motivação.

Edward Schlah publicou, em 1961, um livro denominado "Administração por Resultados", que despertou enorme interesse. Sugere o autor - "que os objetivos da administração são as realizações especificamente esperadas de cada um em determinado período, de forma que o trabalho de todo grupo da administração, em dado momento, se já uma combinação adequada, segura e que todos os objetivos devem ser fixados para o pessoal em toda gama de atribuições de cima para baixo".

Neste sentido, a administração tem tomado um impulso, através de inúmeras publicações dos anos 1960 a 1970.

---

51 ARGYRIS, Chris. Integrating the Individual and the Organization. Nova York, J. Wiley, 1965.

Recentemente, Koontz publicou uma obra que muita ênfase deu ao problema sobre o qual vimos discorrendo no presente trabalho.

Assim ele se expressa : " Não há indivíduo ou grupo que possa apresentar um desenvolvimento eficiente e eficaz sem que haja uma meta pefeitamente definida. Se esta é a finalidade da administração , terá de ser também o padrão pelo qual seriam avaliados os executi-vos ".<sup>52</sup>

Para Lodi, " a empresa é uma instituição com valor educacional. É a sucessora natural da Universidade na formação do dirigente. "<sup>53</sup>

McGregor, o grande crítico e renovador da Teoria da Administração, considerava que o conceito de formação do dirigente depende do conceito do homem na organização. Assim, o aperfeiçoamento dos dirigentes dependem do desenvolvimento das técnicas da administração . O desenvolvimento destas implica no desenvolvimento daqueles.

E quais as vantagens nesse tipo de avaliação? Podemos responder , sem temeridade, através da literatura existente.

a) Melhor administração - permite aperfeiçoar a administração, através de planejamento orientado para os resultados, que é o único que faz sentido;

---

52 KOONTZ, Harold. Op. cit. p.37

53 LIDI, J. Bosco. Desenvolvimento de Executivos. São Paulo, Pioneira, 1968, p.4

- b) A organização se torna mais clara. As funções (papéis) e as estruturas, dentro, da organização, tornam-se mais claras;
- c) Um meio eficaz de melhorar o planejamento. Dar, de um modo direto e inevitável, significação maior ao planejamento. Isto é básico para a administração;
- d) Põe em foco as obrigações. Conhecendo perfeitamente sua área de descrição e autoridade, certamente poderá fazer com que os superiores concordem com as decisões necessárias à realização das metas a que se propôs;
- e) Melhores razões de controle. No caso de uma administração eficiente por objetivos, este problema muitas vezes se resolve por si mesmo. O executivo sabe com que deve preocupar-se, tem um padrão e uma medida para o avanço de suas metas;
- f) A avaliação é operacional. As avaliações não são algo à parte, na tarefa do executivo, são a própria tarefa. <sup>54</sup>

---

54 KOONTZ, Harold. Op. cit. p.62.

Além das influências que registramos no capítulo anterior, verifica-se que estão ocorrendo, na sociedade moderna de todo o mundo, - certas mudanças, que comprovam a se mostrarem as pessoas menos dispostas a aceitar pressões e fiscalização rigorosas de que há uma dé cada passada. A liberdade, mais do que nunca, tem caracterizado to dos os setores da vida moderna, apesar das resistências de alguns setores, que resultam em conflitos e tensões crescentes.

Na verdade, o indivíduo tem defendido e perseguido o sentimento de criatividade, a fim de que as tarefas repetitivas, rotineiras e monótonas, sejam reservadas à máquina, produto da revolução tecnológica e industrial.

Além desse sentimento de criatividade inerente a todos indivíduos - e que a administração deve estimular, existem aqueles que defendem o adicionamento da participação coletiva nas decisões, como fator influenciador de mudanças comportamentais. Vejamos, a propósito, o que afirma Lewin : " Numa série de experiências dirigidas, revelou-se que um método de decisão coletiva, no qual o grupo todo resolvi a mudar o comportamento de seus membros, era entre duas e dez vezes mais eficaz para provocar um efetiva mudança do que uma conferência exortando a mudança ".<sup>55</sup>

---

55 LEWIN, K. Field. In theory in Social Science, Nova York, Horper and Brothers. 1951, págs. 229/236, in Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, O Comportamento Humano na Empresa , Rio, FGV., 1975. págs. 388/389.

Isso vem significar que palavras não bastam simplesmente, e sim formas de agir, interagir e proceder.

Likert, fazendo uma análise nas mudanças fundamentais na sociedade através de ângulo macrossocial, afirma : " As mudanças fundamentais na sociedade geram expectativas entre os empregados sobre a maneira como devem ser tratados. As expectativas afetam profundamente as atitudes dos empregados, já que atitudes dependem da extensão em que nossas experiências possam corresponder as nossas expectativas. Se a experiência fica aquém das expectativas, sobrevêm atitudes desfavoráveis. Quando nossa experiência excede as nossas expectativas, tendemos a ter atitudes favoráveis. Isto quer dizer, naturalmente, que as expectativas na América estão mudando numa determinada direção : a experiência deve mudar na mesma direção e no mesmo ritmo, ou num ritmo mais rápido. Do contrário, a reação das pessoas às suas experiências será desfavorável."<sup>56</sup>

Está comprovado que há uma tendência natural das pessoas a se revelarem não satisfeitas com as teorias e práticas vigentes, e parte dessa insatisfação é gerada pelo uso imoderado da técnica.

É evidente a existência do número elevado de pessoas, dentro das organizações, com treinamento em tecnologia variada e complexa, e com funções e capacidades altamente especializadas. A pesquisa e o desenvolvimento nos têm dado prova de desenvolvimento, nu

---

56 LIKERT, Rensis. Op. cit. p.14.

clear, eletrônico, e da introdução de grandes computadores em todos os ramos da administração.

Em consequência, o chefe não pode dominar com profundidade todos os assuntos, dependendo, muitas vezes, dos subordinados e assessores. Assim, não mais poderá, sozinho, tomar a melhor decisão, mesmo baseando-se nos melhores fatores técnicos.

Deste modo, há mais necessidade de cooperação e participação na administração da empresa do que quando as tecnologias eram simples e o chefe possuía todo conhecimento técnico necessário.

Likert, explica que, para satisfazer as exigências criadas por tecnologias mais complexas e pelas empresas muito maiores e mais diversificadas, estão sendo criados sistemas mais complexos de organização do esforço humano.<sup>57</sup>

" A tecnologia sofisticada das empresas Multinacionais constitui - um agente de mudança, na medida em que forçam as organizações nacionais não ocidentais à adoção de uma racionalidade maior, a fim de poderem enfrentar a competição. "<sup>58</sup>

---

57 LIKERT, Rensis. Op. cit. p.15.

58 BERTERO, Carlos Osmar. Teoria da Organização e Sociedades Subdesenvolvidas, RAE. Rio de Janeiro, 07(25):154, 1967.

Schein, incisivamente afirma :

" As tremendas e rápidas transformações que ocorreram nas últimas décadas, no domínio da tecnologia e da organização, forçaram tanto o prático como o cientista a reconhecerem a interdependência - de fatores humanos e tecnológicos e a necessidade do desenvolvimento de teorias e conceitos que pudessem abranger tais interdependências. Por exemplo, já assistimos ao desenvolvimento de sistema homem-máquina na indústria e no campo militar, nos quais deixou de fazer sentido, científico ou prático, perguntar-se onde termina o homem e começam o computador ou a máquina." <sup>59</sup>

A verdade, que nos salta aos olhos, é que, em qualquer hipótese, mesmo com o excessivo desenvolvimento tecnológico, o homem sempre terá atuação destacada, mudando, entretanto, as formas de comportamento e de agir, para melhor adaptação.

" As sociedades anônimas - assevera Barber - só adquirem substância através dos seres humanos, que controlam seus negócios por intermédio de seus empregados, administradores e o grupo crescente de tecnocratas que estão assumindo lugares estratégicos de poder dentro de todas as empresas modernas. Sem embargo, atualmente, - cada um destes grupos está sendo submetido a uma profunda mudança em sua composição, valores e exigências, - de tão longo alcance, em suas implicações, que precisamos estar conscientes dos problemas e das tensões internas que tais fatores criam para as empresas gigantescas que ocupam lugar tão crucial em nossas vidas." <sup>60</sup>

---

59 SCHEIN, Edgar. A Psicologia na Organização. Lisboa, Clássica. p.20

60 BARBER, Richard. Empresas Multinacionais. São Paulo, Atlas, 1972, p.75.

.....

Complementa Almeida Carneiro :

" A empresa moderna, forçosamente, terá que admitir que o futuro não pode depender simplesmente do êxito financeiro, mas, igualmente, de suas responsabilidades sociais e do complexo de necessidades que envolvem seus componentes, e que devem ser satisfeitas . Em síntese, o homem está irremediavelmente atado, por contingências de sua própria natureza, a um complexo de necessidades emocionais que devem estar satisfeitas em um indivíduo equilibrado. A natureza humana encerra impulsos que devemos satisfazer se não estivermos interessados em criar personalidades neuróticas" <sup>61</sup>

Finalmente, para Strauss e Sayles, se as pessoas são consideradas como uma subespécie, sem direito a aspirações e emoções, a Administração de Pessoal não tem mais sentido.

---

61 CARNEIRO, Ennor de Almeida. Avaliação de Funções. Rio de Janeiro, livro Técnico, 1970, p.09.



Os supervisores, que registram os melhores padrões do desempenho, focalizam a atenção primeiramente sobre os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados e procuram formar grupos de trabalho realmente eficientes, com elevadas metas de produtividade.

Na teoria, fomos encontrar dois tipos de concentração : uma, no empregado e outra, no serviço, ou seja, nos resultados.

Dos estudos realizados ficou amplamente provado que um dos meios pelos quais conseguimos um alto nível de produção é deixar que as pessoas façam o serviço que desejam, enquanto estiverem atingindo os objetivos. Seria, a nosso entender, a adoção das técnicas de avaliação por objetivos, de que falam Peter Drucker e, entre nós, J.B.Lodi. Esse deixar fazer não seria o " laissez-faire " em seu completo significado e extensão. Na coordenação eficiente das realizações das tarefas, não se pode deixar à margem um tipo de liderança participativa, orientadora e democrática.

Numa observação feita por Kahn, ficou constatado nas unidades - mais produtivas, que para se chegar a esse elevado nível de produção, o supervisor deve concentrar-se no empregado e possuir, ao mesmo tempo, " elevados ideais de desempenho e um entusiasmo contagiante quanto à importância de atingir os seus objetivos. "

Entendemos não ser fácil atingir esses " elevados ideais de desempenho e entusiasmo contagiantes, de que fala Kahn ". Até que ponto se pode contagiar simplesmente, mediante uma supervisão direta e conseguir melhor desempenho?

Filiamo-nos inteiramente ao entendimento de alguns autores, no sentido de que " há uma marcada proporção inversa entre intensidade - média da pressão exercida sobre os componentes de um departamento e sua produtividade. Quanto maior a pressão, menor a produtividade e, conseqüentemente, mais baixo o desempenho. Quanto maior a sensação de conflito, menor nível de produção ". Isto está definitivamente comprovado através de várias pesquisas realizadas por cientistas sociais, e relatadas por Rensis Likert.

Entretanto, com referência à maior ou menor intensidade de conflitos, os estruturalistas, ao admiti-los como inevitáveis e muitas vezes desejáveis, os consideram como um elemento propulsor do desenvolvimento organizacional. A propósito, nos fala muito bem Mason, " É onipresente o conflito entre as necessidades do indivíduo e as necessidades da organização. Frequentemente, em obras sobre a teoria de organização, parece encontrar-se a presunção implícita - de que, é, inevitavelmente, nociva. Realmente, alguns conflitos - entre personalidades e entre indivíduos e as estruturas são prejudiciais e dispendiosos, porém outros parecem ser proveitosos, estimulantes e produtivos no sentido de expansão ".<sup>62</sup>

Dentro das Ciências Sociais e mormente na Ciência da Administração, por ser a mesma impura, inexata e controvertida, a cada dia surgem as mais variadas teses a respeito do comportamento humano, como expresso ficou acima.

---

62 HAIRE, Mason. Teoria da Organização Moderna. São Paulo, Atlas, 1966, p.22.

No entanto, afirmamos que, presentemente, há um consenso na literatura existente, comprovando que " os gerentes encarados por seus agentes como " solidários ", " democráticos " e interessados no êxito do agente, estão muito mais aptos a tomar a seu encargo agências superiores do que aqueles, cujos agentes os encaram como opostos. " <sup>63</sup>

Etzioni, em seu livro " As Organizações Modernas ", faz um estudo sobre os diversos tipos de liderança, a autocrática, democrática e a o tipo " laissez-faire ", constataando melhores resultados para todos na do tipo democrática. " <sup>64</sup>

O Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan, depois de vários estudos, defrontou-se com um primeiro problema. Afir-  
mavam esses psicólogos : " que não poderiam provar a hipótese evidente de que os empregados satisfeitos eram mais produtivos de que os insatisfeitos. Não encontraram diferenças consistentes de satisfação entre os grupos de trabalho de alta e baixa produtividade: em alguns casos, os operários menos satisfeitos eram os que mais produziam. Eram frequentes os achados desta espécie, que contradiziam as hipóteses evidentes. Então começaram a observar as características do supervisor e do grupo de trabalho global. Aí seus esforços foram mais profícuos, conforme declararam os supervisores dos grupos altamente produtivos, do ponto de vista dos trabalhado-

---

63 LICKERT, Rensis. Op. cit. p.25

64 ETZIONI, Amitai. Op. Cit. págs. 61/62.

res, parecem comportar-se diferentemente dos supervisores dos grupos pouco produtivos; eles pareciam pessoas de um tipo diferente. Em muitos casos, o supervisor altamente produtivo punia menos os seus subordinados, supervisionava de modo geral, sem descer aos aspectos mínimos, interessava-se por seus subordinados, como seres humanos, ao invés de considerá-los apenas como meios de obter um produto. " CONCLUSÃO : " Pouco importava se os operários estavam satisfeitos com seus empregos; o importante era o modo como se comportava o supervisor. "65

Tal pesquisa trouxe à tona o problema de liderança. E, indiscutivelmente, o tipo de liderança influi decisivamente nas transformações de atitudes favoráveis ou desfavoráveis. Tudo indo depender da habilidade dos superiores no desempenho de suas tarefas de liderança.

A supervisão rigorosa, concebida nos princípios da Administração Científica, não tem mais razão de existir. Devemos aceitar o princípio de que a liberdade e a confiança estimulam maior produção e melhor ritmo de trabalho.

Pelz, citado por Likert, partindo desse princípio, pesquisou o desempenho de cientistas, e obteve a indicação de que a liberdade, em certas condições, também está vinculada ao alto desempenho. Nas suas conclusões, ele retratou três tipos mais ou menos distintos de líderes científicos : Subdiretivo, superdiretivo e participativo.

" O subdiretivo é liderança passiva, só atua quando solicitado. O superdiretivo assume a direção pessoal de todo trabalho que está sendo executado. O participativo é mais ativo que passivo. Não deixa os seus subordinados sós, evita entretanto dominar o ambiente. Procura fazer que as pessoas confiem na própria iniciativa. "66

Entretanto entendem alguns cientistas sociais, que a liberdade, por si só, não é o suficiente, necessário se faz interação para melhor desempenho e maior previsibilidade do comportamento, dentro das Organizações, em face da complexidade cada vez maior dos problemas administrativos.

O controle, por supervisão cerrada da Escola Científica, foi plenamente substituído pelo controle mediante resultados desde o início das pesquisas iniciadas pela Escola de Relações Humanas, tendo recebido expressiva atenção das Escolas que sucederam as quais enfatizaram a valoração do elemento humano dentro das organizações modernas modificando, inclusive, as técnicas de conduzir e liderar pessoas.

Outro fator de suma importância para a substituição desse tipo de supervisão foi o crescimento organizacional que tornou difícil, se não impossível, a supervisão direta por parte dos dirigentes maiores.

---

66 LIKERT, Rensis. Op. cit. p.37.

No domínio da Escola de Relações Humanas, o indivíduo deixou de ser estudado isoladamente, passando a ser observado, em seus atos e atitudes, como membro de um grupo. Era a substituição do " Homo-Economicus " pelo " Homo-Socialis ". Foram levantadas diversas variáveis que iriam modificar o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, as formas de desempenhar as tarefas. Variáveis tais como, cooperação, espontaneidade, lealdade surgiram como elemento indispensável dentro das organizações.

E pela teoria dominante, hoje, está suficientemente comprovado que, onde existe maior cooperação, necessariamente há melhor desempenho e maior eficiência.

A alta identificação e as boas relações justificam maior produtividade, conforme se evidenciou através do estudo de Hawthorne, realizado na fábrica da Westerm Electric.

A eficiência é determinada não só pelos seus objetivos, mas também pela maneira de atingi-los.

E como se comportam os grupos eficientes?

McGregor mostra os contrastes das características das reuniões de grupos eficientes e não eficientes, da seguinte forma :

GRUPO EFICIENTE

-

GRUPO INEFICIENTE

- |   |  |
|---|--|
| <p>1 - A atmosfera tende a ser informal, cômoda, descontraída.</p>  | <p>1 - A atmosfera reflete tédio, <u>in</u> diferença e tensão.</p>  |
| <p>2 - Cada um participa da discussão e a mesma continua fazendo parte da tarefa do grupo.</p>  | <p>2 - Pouca gente domina a discussão e muitas vezes apresenta contribuições que estão fora do assunto.</p>  |
| <p>3 - A tarefa do grupo é bem compreendida e aceita pelos seus integrantes.</p>  | <p>3 - Diversos membros têm objetivos diferentes, particulares e pessoais que estão em conflito entre si e com a tarefa do grupo.</p>                                    |
| <p>4 - Existe atenção mútua entre os membros. Todas as idéias são ouvidas.</p>  | <p>4 - As idéias são ignoradas e postas de lado e os membros falam com a intenção de impressionar alguém mais do que para solucionar o problema apresentado.</p>         |
| <p>5 - Há discordâncias, mas não "tirania da minoria." <u>A</u> aqueles que discordam não tentam se prevalecer ou expressar hostilidade para com o grupo.</p> | <p>5 - As discordâncias são, ou suprimidas por um líder que tem o conflito, ou causam uma guerra aberta ou "resolvidas" por um voto no qual a pequena maioria vence.</p> |

- 6 - Maior parte das decisões são conseguidas por um consenso do qual todos aderem ou pelo menos acompanham.
- 6 - As decisões são muitas vezes tomadas antes que os problemas reais sejam examinados ou resolvidos.
- 7 - A crítica é freqüente, franca, e orientada no sentido de remover obstáculos.
- 7 - A crítica está presente, mas perturbando e produzindo tensões. Cria hostilidade pessoal e os membros são incapazes de suportar isso.
- 8 - Os membros têm liberdade para expressar suas opiniões. Poucos "segredinhos", poucas "agendas ocultas".
- 8 - Sentimentos pessoais são ocultos ao invés de serem revelados abertamente.
- 9 - Quando há uma tomada de ação são efetuadas e aceitas atribuições claras.
- 9 - As decisões são muitas vezes obscuras, de modo que ninguém, realmente, sabe quem vai fazer o que.
- 10- Há pouca manifestação de luta pelo poder. A questão é, não quem controla, mas como conseguir a execução do trabalho.
- 10- O presidente oficial pode ser fraco ou forte mas, "têm o seu lugar na cabeceira da mesa".



Com respeito à eficiência e produtividade sobre influências de fatores grupais, que concorrem para o desempenho, Rensis Likert aduziu o seguinte : " Razões diversas podem concorrer para a maior produtividade dos grupos de trabalho com elevado índice de orgulho e lealdade entre colegas. Uma delas é que os trabalhadores nesses grupos revelam mais cooperação para realizar a tarefa do que os membros de grupos com índice baixo de lealdade grupal. Nos grupos de elevada lealdade, observa-se a tendência de existir um fluxo de ida e volta de serviço entre os trabalhadores, dependendo do tipo da tarefa. Em grupos de baixo índice de lealdade entre os colegas, prevalece o sentimento de que cada trabalhador está por sua própria conta, e é inteiramente responsável pela execução de sua tarefa. " <sup>67</sup>

É ainda o mesmo mestre quem enumera as probabilidades de que são possuidores os membros de grupos com maior índice de lealdade :

- " a) Maior identificação com o próprio grupo e um sentimento mais enraizado de pertencer ao mesmo;
- b) Mais amigos no grupo e na companhia do que fora da companhia;
- c) Melhores relações entre pessoa e pessoa no grupo de trabalho;
- d) Uma atitude mais favorável para com o emprego e para com a companhia;
- e) Metas mais altas de produção e mais produção efetiva, com menos sentimento de coerção ou pressão. "

---

67 LIKERT, Rensis. Op. cit. págs. 51/53.

Na verdade muito se tem falado, dentro da teoria da organização de palavras tais como :

cooperação, adaptação, coesão, moral e normas de grupos das mais diversificadas origens.

Mc Grath afirma que muito já se escreveu sobre a relação entre a qualidade de relações interpessoais e ajustamento individual nos grupos, e a qualidade do desempenho de tarefas. Apreciou-se que, muitas vezes, vários tipos de programas de grupos designados para melhorar a harmonia do grupo e a moral individual, também faziam com que o grupo e seus membros fossem mais efetivos nas suas tarefas. Na realidade, há pouca evidência sólida sobre a relação entre a harmonia de um grupo e moral individual, de um lado, e a efetividade do grupo, por outro lado. Os dados que existem, de forma alguma, negam tal relação.

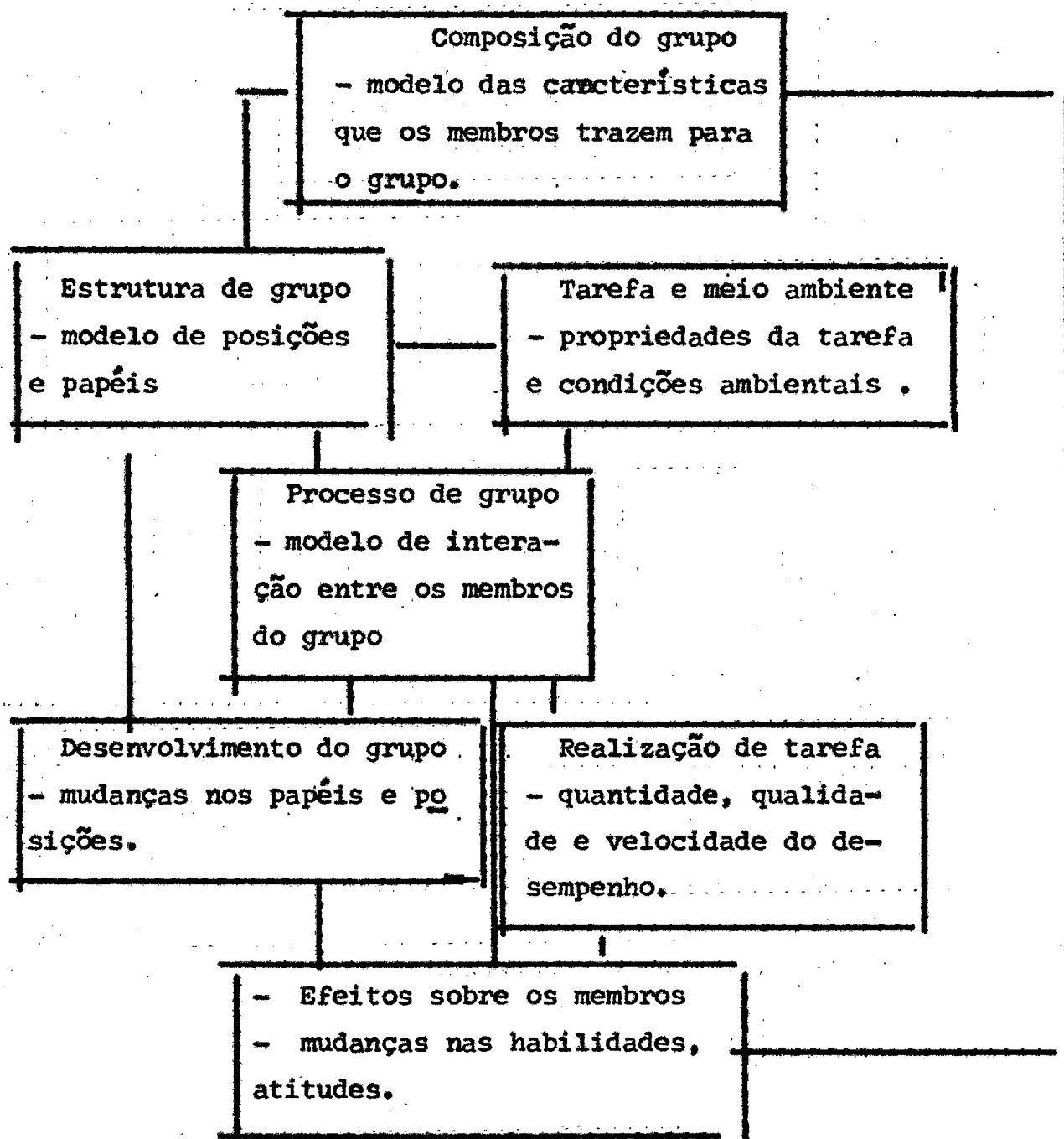
Por exemplo, Asch e Mc Grath em 1951, realizaram um estudo sobre produtividade e grupos coesos e não coesos. " Coesão foi definida como a força de atração que o grupo exerce sobre os membros. Fontes de tal atração : gostar dos outros, prestígio por estar associado ao grupo, ou atração pelas atividades do grupo. Grupos coesos aceitavam mais a pressão de grupo em relação a uma norma para maior produtividade ou norma para menor produtividade, do que os grupos menos coesos. Assim, quando consideramos coesão a atração exercida pelo grupo, quanto maior for a coesão maior será o poder de influenciar seus membros. Portanto, coesão é um dos determinantes da produtividade, porque a realização de uma tarefa depende do poder que um grupo tem para influenciar seus membros. Porém, a norma de produtividade se refere à organização formal do trabalho.

O grupo informal de amizade pode ser o que atrai os membros. Se assim for, os membros dos grupos coesos serão influenciados em relação à norma de produtividade do grupo informal, seja alta ou baixa. Se o grupo procurar influenciar seus membros a favor de alta produtividade, provavelmente será bem sucedido. Se o grupo tentar influenciar seus membros a favor de baixa produtividade, então grupos coesos não serão bem sucedidos. Alguma evidência clara indica, no entanto, que grupos bem sucedidos têm maior probabilidade de ter relações interpessoais positivas do que grupos com fracassos. Estes dados sugerem que o sucesso numa tarefa " produz " relações interpessoais favoráveis. Existe alguma evidência mostrando que o comportamento interpessoal negativo ( hostilidade ) dentro de um grupo é prejudicial à performance da tarefa do grupo. Talvez o melhor comentário para resumir o problema seja : enquanto um grupo feliz pode ou não ser efetivo, um grupo infeliz, onde existe muita hostilidade, será relativamente inefetivo no decorrer do tempo. "68

---

68 MC GRATH, J.E. e ASCH, E. S. In Social Psychology Holt. Rinehart and Winston, 1964, extraído da PSI-L-68 (S-277) mimeografado - FGV - São Paulo.

"Esquema de referência de análise de grupos"



Apesar das dificuldades surgidas, e já devidamente registradas na parte introdutória deste trabalho, procuramos realizar uma pesquisa, a fim de que se pudesse constatar o grau aproximado do real desenvolvimento das técnicas de avaliação de desempenho.

Antes da efetivação desse trabalho de campo, foi feito um outro de caráter bibliográfico, através do qual se constatou que, no município de São Paulo, em 1962, de 32 empresas consultadas, havia uma percentagem de 20%, que possuíam planos sistemáticos de avaliação de desempenho de seu pessoal.

Com a repetição do trabalho, no ano seguinte, e analisando-se maior amostragem, os mesmos alunos do curso de graduação da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, consultaram 336 empresas e foi comprovado o percentual de 39%, um acréscimo, portanto, de 19% de um ano para outro.<sup>69</sup>

Em comprovação dessa elevação de interesse e pelo trato do desempenho humano nas organizações, em 1975, ratificamos através de nosso trabalho, quando podemos concluir, pelas respostas dadas, que esse percentual atingiria a elevada cifra de 81%, dentro de um universo constante de 31 empresas pesquisadas, de diferentes ramos de atividades.

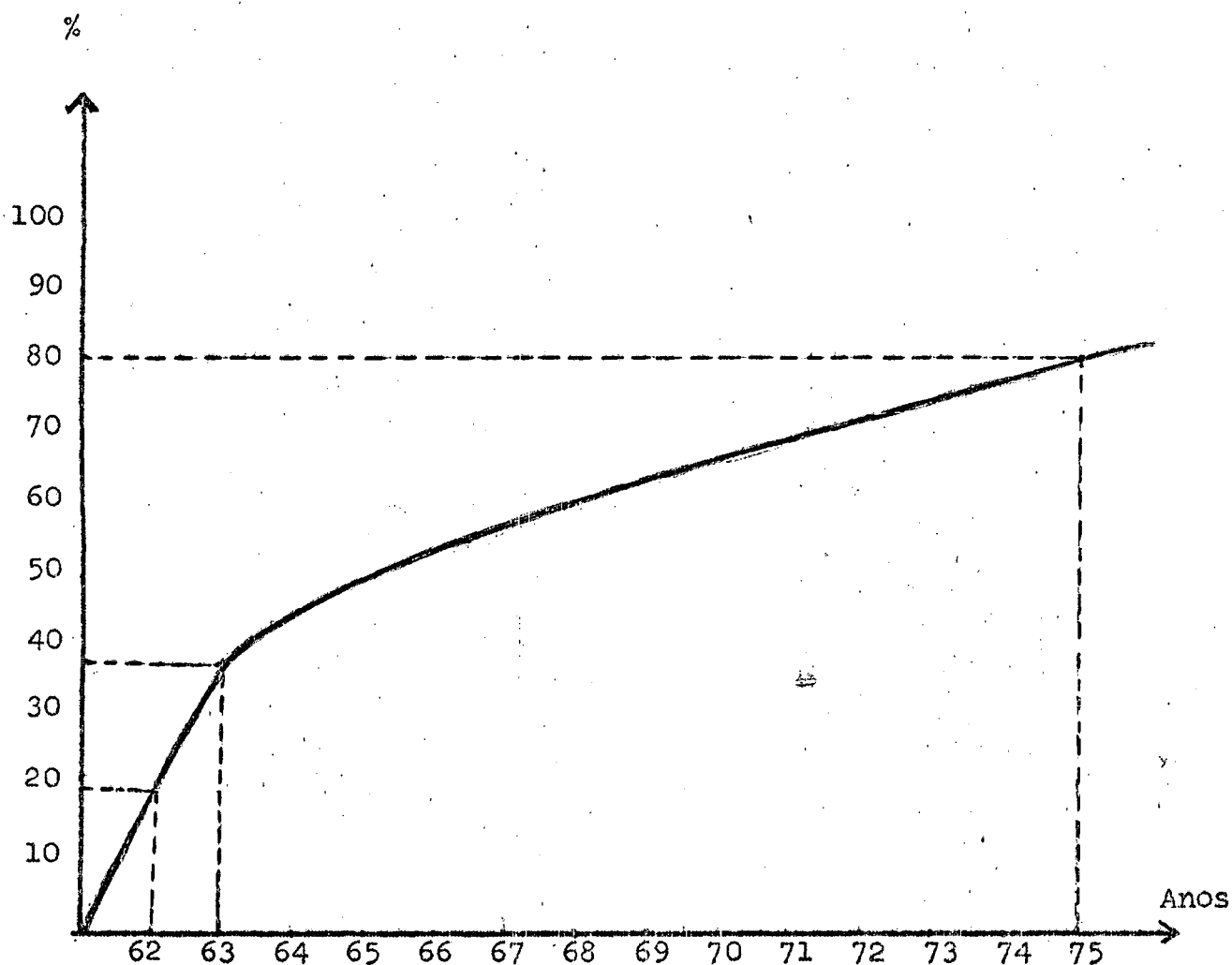
---

69 Pesquisadora de Relações Industriais Ltda. - R. Braúlio Gomes, 4º andar - São Paulo.

D A D O S   C O L H I D O S :

*Plano Nacional  
de avaliação e  
desempenho*

| Ano  | - | Número de Empresas | - | %   | - |
|------|---|--------------------|---|-----|---|
| 1962 | - | 32                 | - | 20% | - |
| 1963 | - | 336                | - | 39% | - |
| 1975 | - | 31                 | - | 81% | - |



FONTE : Pesquisa realizada em São Paulo e João Pessoa

Um dos objetivos da pesquisa era abranger, também, parte dos Estados do Rio Grande do Norte e Pernambuco. Tal missão não foi possível ser cumprida, e assim restringimos o trabalho a um universo limitado dentro do território paraibano.

Categoria das empresas paraibanas pesquisadas : Distribuição por  
Agregados :

|                 |   |      |
|-----------------|---|------|
| Autarquias      | - | 3%   |
| Estrangeiras    | - | 2%   |
| Economia Mistas | - | 3%   |
| Privada         | - | 92%  |
| <hr/>           |   |      |
| Total . . . . . |   | 100% |

Tomando como referência o número de empregados, foi estabelecido o seguinte :

|  |   |      |
|--|---|------|
| <u>Distribuição por tamanho da Empresa</u> : = % |   |      |
| De 50 a 249 - empresas médias                    | - | 91%  |
| De 250 a 499 - empresas médio-grandes            | - | 6%   |
| De 500 a 999 - empresas grandes                  | - | 3%   |
| <hr/>  |   |      |
| Total . . . . .                                  |   | 100% |

Distribuição por Ramo de Atividade :

Conforme ficou enunciado no Anteprojeto, pensávamos restringir o trabalho às indústrias do setor têxtil, isso, entretanto, tornou

-se impossível pelo número, relativamente pequeno, existente dentro do universo eleito para realização da pesquisa projetada. Assim foram incluídos os seguintes ramos :

|                        |   |      |
|------------------------|---|------|
| Têxteis                | - | 70%  |
| Vestuário              | - | 3%   |
| Mobiliário             | - | 2%   |
| Papel e Papelão        | - | 2%   |
| Fiação e Tecelagem     | - | 7%   |
| Metalurgia             | - | 2%   |
| Alimentação            | - | 3%   |
| Extrativas de Minérios | - | 3%   |
| Produção de Borracha   |   |      |
| Sintética              | - | 2%   |
| Serviços públicos      | - | 6%   |
| <hr/>                  |   |      |
| Total . . . . .        |   | 100% |



# P E S Q U I S A   D E   C A M P O :

Número de empresas pesquisadas : 31   -   Anos 1975.

| P E R G U N T A S   | RESPOSTA | PERCENTAGEM |
|---|----------|-------------|
| 1) A empresa encara como relevante o problema da Avaliação de Desempenho? . . . . .             | Sim      | 57%         |
| 2) Há algum plano de avaliação aprovado e em implementação na empresa? . . . . .                | Sim      | 81%         |
| 3) Nos programas de Avaliação, a empresa usa questionários e adota sistemas de pontos? . .      | Sim      | 59%         |
| 4) O programa está sendo seguido efetivamente? . . . . .  | Sim      | 46%         |
| 5) Com que frequência e em que ocasiões são feitas as Avaliações?                               |          |             |
| Semestralmente . . . . .  | Sim      | 55%         |
| Anualmente . . . . .  | Sim      | 45%         |
| 6) Os resultados das Avaliações - são utilizados para promoções, treinamento e demissões? . . . | Sim      | 100%        |
| 7) Quem elabora o programa de Avaliação de Desempenho?  |          |             |
| Equipe especializada . . . . .  | Sim      | 15%         |
| Setor de Pessoal . . . . .  | Sim      | 85%         |

| PERGUNTAS  | RESPOSTA  | PERCENTAGEM |
|--|-----------|-------------|
| 8) Os empregados são regularmente informados quanto aos resultados da Avaliação . . . . .  | Sim       | 65%         |
| 9) Qual o "turn over" dos empregados no último mês findo . . .   | 3,5 a 5,0 | 100%        |
| 10) É realizada sistematicamente a entrevista de saída . . . . .   | Sim       | 20%         |
| 11) Os programas são aceitos sem maiores resistências . . . . .  | Sim       | 85%         |
| 12) Os programas são aplicados a todos os níveis da empresa? . .   | Sim       | 86%         |
| 13) São satisfatórios os resultados dessa Avaliação? . . . . .   | Sim       | 70%         |
| 14) A Empresa avalia mediante distribuição de objetivos e tarefas préestabelecidos; . . . . .  | Sim       | 70%         |
| 15) São facilmente mensuráveis tais objetivos? . . . . .   | Sim       | 70%         |
| 16) A empresa adota supervisão do tipo "democrática participativa" e de orientação e acompanhamento discreto? . . . . .                            | Sim       | 100%        |
| 17) No processo de Avaliação, a empresa compara os desempenhos dos grupos ou indivíduos, considerando traços de personalidade e caráter? . . . . . | Sim       | 45%         |

| P E R G U N T A S   | RESPOSTA | PERCENTAGEM |
|---|----------|-------------|
| 18) A técnica mais eficiente para integrar o indivíduo à organização, e conseqüentemente aumentar a produtividade, seria a introdução de variáveis econômicas e sociais, tais como, prêmios, melhores salários, participação, "status", motivação, poder e sentimento de autoavaliação? . . . . . | Sim      | 80%         |

No presente estudo, procuramos demonstrar o surgimento, e o desenvolvimento das técnicas de avaliação do desempenho humano dentro das organizações.

Foi necessário que se fizessem referências aos primeiros passos em busca de um racionalismo no trabalho, na tentativa de uma melhor - sistematização e combinação dos fatores de produção.

Tivemos preocupação constante, no decorrer de todo o trabalho, com a valorização do ser humano, o principal elemento impulsionador do progresso em geral. A redução simples e mecanicista a que foi relegado pelos pioneiros da Administração, não pode ser, hoje, mais aceita fora ou dentro do conceito moderno da Teoria da Organização.

Os cientistas sociais da Escola de Relações Humanas deram um novo enfoque, transformando o " Homo Economicus " em " Homo Socialis " dotado de tantas outras necessidades, tais como, participação, aceitação, autorealização, em função dos grupos em referência.

Com tais modificações e a introdução de disciplinas pertencentes - às Ciências Sociais, foram introduzidas variáveis comportamentais, onde a necessidade de interrelacionamento, a valorização do trabalho de grupos, liberdade de criatividade, foram condicionantes indispensáveis para alcançar maior produtividade.

Foram modificadas as técnicas de comando, surgindo novos tipos de lideranças e novos estímulos e motivações.

Se concluímos pela necessidade dessas modificações com referência às pessoas, ao mesmo tempo, chegamos à conclusão de que devem ser mudadas as formas de avaliar. O que foi feito. " De Avaliações assistemáticas, viciadas e subjetivas, devem ser transformadas em julgamentos programados, organizados e com objetivos tanto quanto possível mensuráveis, " na expressão de Hoyler. <sup>70</sup>

Na expressão de Elton Mayo, havia uma necessidade do desenvolvimento de habilidades sociais, pelas quais sejam modificadas as classes dirigentes, ou seja, os próprios administradores.

No trabalho, fizemos profissão de fé e acreditamos, como a Professora Yolanda Balcão, que as Ciências Sociais podem contribuir para os grandes progressos e para a eficiência das organizações industriais das próximas décadas. <sup>71</sup>

Como prova dessa contribuição e desenvolvimento, Blake afirma que: " em matéria de motivação humana, aprendeu-se mais nos últimos 50 anos do que nos 5.000 precedentes. E é exatamente essa motivação de que tanto falamos, juntamente com as novas formas de avaliar, que tornarão mais eficientes e produtivas as organizações modernas. "

Finalmente, que sejam nossas as palavras de Harold Koontz : " Depois de muitos anos de frustração devidas às abordagens convencionais

---

70 HOYLER, Siegfried. Avaliação Sistemática de Desempenho de Pessoal. Rio de Janeiro, FGV-RAE 15(06) 1965 p. 21

71 BALCÃO, Yolanda Ferreira. O Comportamento Humano na Empresa. Rio de Janeiro, FGV. 1971, p.59.

nais sobre avaliação Administrativa - baseadas principalmente na avaliação por traços - surge a fundada esperança de que esse aspecto-chave do "management" comece a definir-se e a ter novo sentido. Certamente a avaliação do desempenho por objetivos verificáveis e pré-selecionados foi um passo decisivo na direção certa."

Acreditamos que a motivação, aliada às modificações das formas - de avaliar, dará o impulso necessário ao desenvolvimento organizacional tão discutido quanto desejado.

---

71 KOONTZ, Harold. Op. cit. p.123.

- 1 - AGUIAR, Aparecida. Síntese de Teorias Psicossociológicas, R.A.E. 12(02) Rio de Janeiro, F.G.V. 1972;
- 2 - ARGYRIS, Chris. Integrating The Individual The Organization, New York, 1965;
- 3 - BALCÃO, Yolanda Ferreira. O Comportamento Humana na Empresa, Rio de Janeiro, F.G.V., 1971;
- 4 - BARBER, Richard. Empresas Multinacionais. São Paulo, Editora Atlas, 1972;
- 5 - BARNARD, Chester. As Funções do Executivo. São Paulo, Editora Atlas, 1971;
- 6 - BLAU, Peter e Scott, Richard. Organizações Formais. São Paulo, Editora Atlas, 1970;
- 7 - BERGAMINI, Cecília. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, Editora Atlas, 1971;
- 8 - BERTERO, Carlos Osmar, Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV. 27 (08) 1968;
- 9 - BERTERO, Carlos Osmar. Teoria da Organização e Sociedades Subdesenvolvidas. RAE. 25(07) Rio de Janeiro, FGV, 1967;
- 10 - BERTERO, Carlos Osmar. Influências Sociológicas em Teoria Organizacional. RAE 06(15) Rio de Janeiro, FGV, 1975;
- 11 - CARNEIRO, Ennor de Almeida, Avaliação de Funções. Rio de Janeiro, Editora Livro Técnico, 1970;
- 12 - DALE, Ernest e SMITH, Alice. New Report Cards for Bosses, Time Magazine, New York, mar. 1937;
- 13 - DIVERES, Jean. L'Appreciation du Personnel. Editions Intreprise Moderne, 1962;

- 14 - DRUCKER, Peter. Prática de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1964;
- 15 - DRUCKER, Peter. The Practice Of Management. New York, Harper & Brothers, 1954;
- 16 - ETZIONI, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo, Editora Pioneira, 1967;
- 17 - ETZIONI, Amitai. Análise Comparativa de Organizações Complexas. São Paulo, Editora U.S.P., 1974;
- 18 - FEINBERG, Mortimer. Psicologia para Administradores. São Paulo, Editora Ibrex, 1975;
- 19 - GROSS, Bertram. Management Strategy for Economic and Social Development. New York, Nações Unidas, September, 1970;
- 20 - HAIRE, Mason. Teoria da Organização Moderna. São Paulo, Editora Atlas, 1966;
- 21 - HOYLER, Siegfried. A Avaliação Sistemática de Desempenho de Pessoal. R.A.E., F.G.V. 15(06) ano 1965;
- 22 - JUCIUS e Schlender. Introdução à Administração. São Paulo, Editora Atlas, 1970;
- 23 - KATZ, Daniel e KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 1967;
- 24 - KELLY, Philip. Reappraisal of Appraisal, in Harvard Business Review, Maio/junho, 1958;
- 25 - KINDALL, F. Alva e GATZA James. Positive Program for Performance Appraisal. H.B.R., Ano 1972;
- 26 - KLEIN J. Psicologia Social da Discussão e Decisão, Rio de Janeiro, Zahar Editora, 1974;



- 27 - KOONTZ, Harold. Avaliação de Executivos. Rio de Janeiro , Editora Livro Técnico, 1974;
- 28 - LAWRENCE e Lorsch. O Desenvolvimento de Organizações: | dia gnóstico e Ação. São Paulo, Editora Bucher, 1972;
- 29 - LEAVITT, Harold, Harvard Business Review. nº 40, Julho/ Agosto, ano 1962;
- 30 - LEWIN, K. Field. Theory in Social Science. N.York, 1951 , in Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, O Comportamento Humano na Empresa. Rio, FGV, 1975;
- 31 - LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo, Editora Pioneira, 1971;
- 32 - LITTERER, Joseph. Análise das Organizações. São Paulo, Editora Atlas, 1970;
- 33 - LODI, J. B. Desenvolvimento de Executivos. São Paulo, Editora Pioneira, 1971;
- 34 - MAIA, F. e BUSSON J. Avaliação de Cargos e de Desempenho. Rio de Janeiro, Editora Livro Técnico, 1974;
- 35 - Malferrari, José Carlos. Métodos e Fases de Avaliação de Cargos. Rio de Janeiro RAE, FGV, 10(03) 1970;
- 36 - MAYFIELD, Harold, In Defense of Performance Appraisal. H.B. R. Março/Abril, 1960;
- 37 - MCGREGOR, Douglas. Os Aspectos Humanos da Empresa. Lisboa Clássica Editora, 1960;
- 38 - MCGREGOR, Douglas. A Uneasy Look at Performance Appraisal. H.B.R. Maio/junho, 1967;
- 39 - MICHAEL, Stephen. Avaliação na Administração. São Paulo, - Editora Atlas, 1968;

- 40 - MONTENEGRO, Carlos Paramés. Introducion Al Management. Madrid Estudios Administrativos, 1972;
- 41 - MOTTA, Fernando Prestes. Teoria Geral da Administração: uma introdução, São Paulo, Editora Pioneira, 1974;
- 42 - MOTTA, Fernando Prestes. Ensaio baseado no esquema analítico apresentado por Cassio Dreyfuss e Albert Fromer no Trabalho: A Organização e a Teoria Geral dos Sistemas - Abertos. ADM-L-336A - Mimeografado;
- 43 - OBERG, Winsten. Performance Appraisal Relevant. H.B.R. Janeiro/Fevereiro, ano 1972;
- 44 - PERROW, Charles. Análise Organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo, Editora Atlas, 1972;
- 45 - PESQUISADORA de Relações Industriais Ltda. Rua Braulio Gomes, São Paulo;
- 46 - PINHEIRO, Hésio Fernandes. Organização e Reorganização de Serviços. São Paulo, Editora Atlas, 1967;
- 47 - PROFESSIONAL, Management in General Electric. N.York, 1954;
- 48 - SCHEIN, Edgar. A Psicologia na Organização. Lisboa, Clássica Editora, 1968;
- 49 - SMITH, H. Clay. Psicologia do Comportamento na Indústria. São Paulo, Editora Atlas, 1972;
- 50 - TIFFIN, Joseph e MCCORMICK, Ernest. Industrial Psychology. 4ª Edição, Prentice Hall, 1961;
- 51 - WAHRLICH, Beatriz. Uma Análise das Teorias das Organizações. Rio de Janeiro, F.G.V., 1969.

A N E X OR O T E I R O  
D E  
E N T R E V I S T A

NOME DA EMPRESA : \_\_\_\_\_

NACIONAL : \_\_\_\_\_ AUTARQUIA : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ECONOMIA MISTA \_\_\_\_\_

ESTRANGEIRA : \_\_\_\_\_

ENDEREÇO : \_\_\_\_\_ CIDADE \_\_\_\_\_

ANO DA FUNDAÇÃO \_\_\_\_\_ CAPITAL \_\_\_\_\_

NÚMERO DE EMPREGADOS : \_\_\_\_\_ RAMO DE ATIVIDADE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PRINCIPAIS PRODUTOS : \_\_\_\_\_

NOME DO INFORMANTE : \_\_\_\_\_

CARGO DO INFORMANTE : \_\_\_\_\_

P E R G U N T A S :

- 1) A empresa encara como relevante o problema da Avaliação de Desempenho? \_\_\_\_\_
- 2) Há algum plano de avaliação aprovado e em implementação na Empresa? \_\_\_\_\_
- 3) Nos programas de Avaliação a empresa usa questionários e adota sistemas de pontos? \_\_\_\_\_
- 4) O programa está sendo seguido efetivamente? \_\_\_\_\_
- 5) Com que frequência e em que ocasiões são feitas as Avaliações ?  
Semestralmente? \_\_\_\_\_ Anualmente? \_\_\_\_\_

- 6) Os resultados das Avaliações são utilizados para promoções treinamento e demissões? \_\_\_\_\_
- 7) Quem elabora o programa de Avaliação de Desempenho? Equipe especializada? \_\_\_\_\_ Setor de Pessoal? \_\_\_\_\_
- 8) Os empregados são regularmente informados quanto aos resultados da Avaliação? \_\_\_\_\_
- 9) Qual o "turn over" dos empregados no último mês findo? \_\_\_\_\_
- 10) É realizada sistematicamente a entrevista de saída? \_\_\_\_\_
- 11) Os programas são aceitos sem maiores resistências? \_\_\_\_\_
- 12) Os programas são aplicados a todos os níveis da empresa? \_\_\_\_\_
- 13) São satisfatórios os resultados dessa Avaliação? \_\_\_\_\_
- 14) A Empresa avalia mediante distribuição de objetivos e tarefas - préestabelecidos? \_\_\_\_\_
- 15) São facilmente mensuráveis tais objetivos? \_\_\_\_\_
- 16) A Empresa adota supervisão do tipo "democrática-participativa" e de orientação e acompanhamento discreto? \_\_\_\_\_
- 17) No processo de Avaliação, a Empresa compara os desempenhos dos grupos ou indivíduos, considerando traços de personalidade e de caráter? \_\_\_\_\_
- 18) A técnica mais eficiente para integrar o indivíduo à organização e, conseqüentemente, aumentar a produtividade, seria a introdução de variáveis econômicas e sociais, tais como, prêmios, melhores salários, participação, "status", motivação, poder e sentimento de auto-realização? \_\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_