



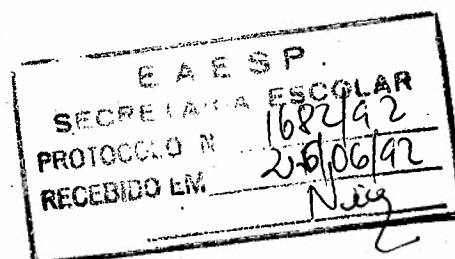
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

9

"SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
AVALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DO EXECUTIVO SOBRE A VALIDADE
E UTILIDADE DO SISTEMA"

LÚCIA HELENA VASCONCELOS AGOSTINHO

ORIENTADOR: PROF. DR. ROBERTO CODA



SÃO PAULO

- 1992 -

**"SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
avaliação e percepção do executivo sobre a validade
e utilidade do sistema"**

**Tese de mestrado, apresentado a
Escola de Administração de Empre
sas de São Paulo, Fundação Getú
lio Vargas, para obtenção do tí
tulo de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Roberto Coda

São Paulo

1992

ÍNDICE

	Pág.
1. INTRODUÇÃO.....	01
2. O PROBLEMA DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA.....	04
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	07
4. REVISÃO DA LITERATURA.....	12
5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	70
6. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.....	79
6.1. ANEXO I.....	91
7. INSTRUMENTOS DA PESQUISA.....	98
8. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	105
8.1. Variáveis Demográficas.....	105
8.2. Interpretação dos Resultados e Recomendações.....	111
8.3. ANEXO 2.....	123
9. BIBLIOGRAFIA.....	143

ABSTRACT

The main theme of this research has been the evaluation of the performance of the white coll^Aors. It has the identification of the real perception of the white coll^Aors concerning the valuation and utility of the system as its main task.

It is a case study in which the interprise taken into account provides data in order to enable this research.

This study is developed in two phases: In the first phase there are three steps; The bibliographic survey about the theme (performance valuation), the description of the interprise in study, and also the presentation of the standing model of the wh^Wite coll^Aors performance evaluation of the interprise. ^{APPRAISAL}

The second phase deals with a questionnaire applied to sixty three white coll^Aors, from which relevante data have been withdrawn and permitted to point out the position of the consult^Aants concerning the evaluation and utility of the system.

Finally, the results will lead us to withdraw conclusions as well as present recommendations so that the performance evaluation system could turn itself into an efficient mechanism in the evaluation of white coll^Aors.

AGRADECIMENTOS

A Deus de onde tudo deriva...

Companheiro silencioso, onipresente e oniciente, nas alegrias e tristezas. Amigo fiel, sempre acompanhando meus passos, onde quer que eu estivesse, permitindo que eu concretizasse meus objetivos diante de tantas dificuldades, que se fizeram presentes durante o tempo de estudo. "O Senhor é minha fortaleza ... Tudo posso naquele que me fortalece".

Ao Gilberto, companheiro dos sucessos e insucessos, partilhando comigo os momentos mais difíceis dessa jornada. Os meus agradecimentos por ter dividido comigo todas as etapas de meu trabalho. Pai exemplar, que soube cuidar com amor e carinho do nosso filho, enquanto eu estava fora, desempenhando tal tarefa com dedicação e amor. Sem ele ficaria quase impossível cumprir tal jornada. À sua amizade, carinho, despreendimento e renúncia, permitindo minha ausência, mesmo quando esta se fazia mais necessária.

Ao meu filho Tiago Lúcio, razão de minha existência e da força do caminhar dia a dia - razão maior dos meus sacrifícios. Agradeço pela compreensão em aceitar as minhas ausências, nunca cobradas, mas sempre vendo nelas o meu crescer, a realização de um sonho. Meu admirador incondicional, sempre pronto à compreensão, ao afeto e ao carinho, bálsamo imprescindível a todo aquele que busca um desafio maior, manancial inesgotável de ternura, de carinho, de amor e compreensão. A ele, a quem dedico este trabalho, o meu amor, o meu carinho.

Aos meus pais, Sebastião e Zinha, exemplo vivo de amor, dedicação, trabalho, devoção e renúncia. A ela, uma menção honrosa, por ter me ensinado as primeiras letras,

guiando os meus primeiros passos. Sou hoje o resultado de tanto amor e abdicação. A ele, exemplo de trabalho, honestidade e obstinação, razões que me fizeram lutar com galhardia, sempre pronta a continuar passando por cima de obstáculos, sempre de cabeça erguida. Sem eles não teria a chance de crescer como ser humano e como profissional. A eles o meu respeito, admiração e carinho.

Ao professor Roberto Coda, pela dedicação e cooperação, sem o qual a realização de tal trabalho seria impossível. Mestre, amigo, orientador e companheiro.

A Cláudia e a Sirlei, pela paciência, dedicação e esmero que permearam a fase de consecução deste trabalho.

A Joana, minha companheira doméstica de muitos anos, que assumiu com carinho e responsabilidades os afazeres da casa, não deixando que as minhas ausências trouxessem transtornos à minha família.

Enfim, a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para o sucesso de minha caminhada.

Obrigada.

Lúcia Helena

1. INTRODUÇÃO

Podemos dizer que a administração de recursos humanos adota a abordagem contingencial porque admite a não existência de um único método ou técnica válidos para todas as situações quando os elementos que constituem o ambiente mudam, a maneira de administrar também muda, já que se torna necessária a escolha de técnicas mais adequadas ao momento.

Assim, cada empresa possui uma estrutura própria, adequada à tarefa especializada que desenvolve, em um determinado contexto ambiental também especializado. As características das organizações são variáveis e dependentes do ambiente e da tecnologia. Desta forma, as técnicas a serem utilizadas na administração de recursos humanos são flexíveis e adaptáveis a cada situação.

A administração de recursos humanos envolve conhecimentos de diversas disciplinas, como, por exemplo: Direito, Psicologia, Sociologia, Engenharia, Cibernética, Política, Economia e outras, como também os relaciona aos ambientes interno e externo à organização.

O propósito básico da administração de recursos humanos, para Júlio Lobos, é *"preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam os recursos humanos e materiais de que dispõe a organização"* (1972:12). Isto significa dizer que os objetivos da administração de recursos humanos são os objetivos da organização. Já que administrar recursos humanos quer dizer *"conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si,*

com uma atitude positiva e favorável (Chiavenato, 1-1988: 92). Mas isto só é possível, quando as organizações permitem às pessoas que com ela colaboram alcançar seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Para conseguir o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas e também a sobrevivência da organização, é necessário que o sistema de administração seja capaz de identificar e atrair as pessoas, motivá-las a obter um bom desempenho e a se desenvolverem de maneira adequada, como também mantê-las dentro do sistema.

Para que isto possa ocorrer, é fundamental a existência de uma política explícita a ser adotada a respeito dos vários aspectos gerenciais da organização, uma doutrina que influa no conjunto de organização, já que se trata de desenvolver instrumentos destinados a permitir a convivência harmoniosa e equilibrada entre os seus componentes.

Para a formulação desta doutrina, é necessário conhecer os objetivos organizacionais, o ambiente e o perfil dos recursos humanos necessários ao alcance destes objetivos. Somente a partir destas informações, a organização poderá desenvolver um clima motivante que repercutirá não só em uma imagem positiva da organização, assim como no contexto profissional e na comunidade em geral.

A definição dos objetivos e das políticas estabelece os limites de atuação do sistema de administração de recursos humanos, como também seus componentes, que são: o planejamento, o controle, a execução e a correção (Lobos, Júlio - 1979:13).

Por acreditarmos que existe um entrelaçamento entre essas variáveis, tentaremos, na prática, certificarmo-nos disto, bem como levantar os conflitos internos e externos, quando esse entrelaçamento não ocorrer.

2. O PROBLEMA DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA

a) A Importância do Tema

A importância do tema em estudo parte do pressuposto de que a avaliação de desempenho exerce uma função chave em sistemas de recompensas e que este sistema de recompensas exerce influência decisiva no comportamento dos indivíduos.

Considerando que a avaliação de desempenho é um processo de verificação da qualidade e da atuação dos empregados, faz-se mister um estudo, para tentar adequar o sistema ao homem, pois é necessária, hoje, uma boa alocação de recursos em um ambiente moderno.

O tema é de extrema importância dentro da área de Recursos Humanos, que, por sua vez, recebe os mesmos cuidados que as demais áreas do Sistema Organizacional. Isto se justifica pois a avaliação de desempenho fornece feedback aos supervisores e aos próprios empregados sobre seus desempenhos, sendo de suma importância para a manutenção de relações justas dentro dos grupos; no aconselhamento e desenvolvimento dos empregados e também no atendimento de regulamentos (Keth Davis, John W. Newstrom - Cap. 7).

Alverson (Cap. III) conclui ser razoável que se aceite que o trabalho e a vida no trabalho são de grande importância para o indivíduo e para a comunidade, como são também elementos influenciadores, não só da pessoa diretamente envolvida, como, possivelmente, dos que a ele se re-

lacionam.

Assim sendo, é preciso que pensemos de uma forma abrangente, atribuindo ao Sistema de Avaliação de Desempenho o papel de um elemento indicador do conteúdo e da prática do trabalho, bem como da satisfação gerada por ele e do grau de produtividade a ele relacionado.

A importância do tema, dentro da Organização em estudo, faz-se sentir com nitidez, quando a própria empresa declara que a palavra de ordem é: "contar com melhores gerentes, em qualquer nível, do que nossos concorrentes". Não se tratando apenas de uma frase de efeito ou de uma mera aspiração genérica, mas sim de um **Objetivo Estratégico** específico, destinado a proporcionar uma superioridade competitiva, sem a qual se correrá o risco de não atingir as metas de crescimento. Para tanto, investem no talento e na criatividade de todos os seus gerentes, através de uma abordagem sistêmica do Planejamento de Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho, Estimativa de Potencial, Planejamento Individual de Carreira e Plano de Sucessão, visando à obtenção de dados confiáveis sobre Desempenho, Aspirações e Potencialidade dos mesmos.

Neste contexto, a Avaliação de Desempenho é tratada com ampla deferência, por se constituir no sustentáculo desta abordagem, bem como por ser a responsável no fornecimento de informações para diversas decisões de administração de Recursos Humanos.

b) Objetivo Básico

O objetivo primordial é avaliar a percepção do executivo sobre a validade e utilidade do Sistema de Avalia-

ção de Desempenho.

Para tanto, será feito um levantamento das opiniões dos executivos da organização em estudo, sobre as características do Sistema, a fim de serem detectadas dissonâncias de percepção sobre essas características, sua utilidade, sua validade, sobre as possíveis sugestões, sobre características ideais ou desejáveis para o Sistema.

Esta abordagem justifica-se pela hipótese de que qualquer efeito comportamental irá se produzir, a partir da percepção do Executivo sobre as "Reais" características do Sistema de Avaliação de Desempenho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Objetivos

Medir a percepção dos executivos sobre as características do Sistema de Avaliação de Desempenho da Companhia, no que se refere à validade e utilidade do Sistema.

Este trabalho pretende, dentro de seus limites, levantar questões de Avaliação de Desempenho de Executivos, no que se refere a identificar discrepâncias de percepção do Real e do percebido.

Características do Estudo

O estudo a ser realizado insere-se, em parte, na Classificação de Rudio (1983), de pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso. O autor considera a pesquisa descritiva aquela *"interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los (...) deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam"*.

É o estudo de caso aquele tipo de pesquisa voltado para *"um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade com o objetivo de realizar uma indagação em profundidade para se examinar o ciclo de sua vida ou algum aspecto particular desta"*. (p. 57)

Ainda segundo Rudio (1983), pode também ser classificado em pesquisa de opinião ou de atitudes, considerando o interesse em conhecer as percepções dos indivíduos em relação a algumas variáveis e à possibilidade de reconhecer

interesses e valores, com a realização desta pesquisa. (p. 37)

Finalmente, de acordo com Kerlinger (1980), o estudo pretendido pode ser chamado de levantamento do tipo descritivo, que é aquele que busca "*determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando as características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações*". (p. 171)

Em adição às colocações acima, é importante salientar que as características, métodos e processos de uma pesquisa podem sofrer alterações ao longo de sua execução, a partir da definição mais precisa do problema pesquisa. Para Selltz et alii (1965), "*qualquer que seja o método escolhido, deve ser usado de maneira flexível*". (p. 620)

Definições Operacionais

Para efeito deste trabalho, foram adotados os seguintes termos e respectivas definições operacionais.

1. Avaliação de Desempenho

É uma verificação do desempenho do indivíduo dentro de seu cargo, na execução das atividades que lhes são atribuídas, seu potencial de desenvolvimento dentro dos padrões estabelecidos pela Organização da qual é parte integrante.

2. Executivos

São profissionais de diferentes áreas de especiali

zação, atuando em empresas ou organizações de diferentes portes e ramo de atividades, realizando atividades tipicamente administrativas e de coordenação de esforços de pessoas de comando (chefia) ou de assessoria, até o terceiro nível hierárquico da estrutura organizacional da empresa.

3. Características do Sistema de Avaliação de Desempenho

São atributos mensuráveis, considerados pela empresa para fazer avaliação de desempenho.

Hipóteses

A hipótese levantada, corroborada através de um modelo conceitual de estudo, deverá ser ratificada ou retificada, após a averiguação dos resultados obtidos.

Tal hipótese está sendo baseada no estudo proposto, e deverá ser testada, no decorrer do mesmo.

Hipótese

Os executivos possuem uma percepção sobre as características do Sistema de Avaliação de Desempenho da Organização e tal percepção é compatível ao que foi delineado no momento da concepção.

População e escolha da amostra

A pesquisa abrangerá toda a população. Serão consultados de 63 executivos, sendo 9 Administradores Nacionais (Gerência) e 54 Administradores Regionais (Supervisão).

Técnicas

Técnicas

Para a coleta de dados da pesquisa, será utilizado o questionário auto-preenchível, pela população escolhida, que possui suficiente capacidade para compreender o princípio e as instruções para viabilização das respostas.

As questões serão fechadas, constituindo-se de afirmativas sobre o sistema de Avaliação de Desempenho. Tais afirmativas foram construídas, de forma a nos conceder informações consistentes a respeito da percepção do executivo sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho da Organização. Os questionários serão distribuídos pessoalmente pelo pesquisador. Será dado um espaço aberto, no final do questionário, para opinião dos executivos a respeito de um modelo "ideal" de Avaliação de Desempenho, bem como um pré-teste com 6 (seis) executivos de outras empresas da região, para sanar dúvidas quanto ao entendimento das questões formuladas, corrigir aspectos que poderiam distorcer o sentido das questões, bem como detectar outras dúvidas.

Descrição do Questionário

O instrumento de medida compõem-se de três partes (ver Anexo II).

Parte I - Dados Pessoais;

Parte II - Questionário sobre Avaliação de Desempenho

Parte III - Informações Adicionais e/ou Sugestões.

Descrição do Método de Análise de Dados

Os testes estatísticos serão realizados pelo compu-

tador da Unidade de Processamento de Dados da Universidade Federal de Uberlândia, utilizando programas do SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

4. REVISÃO DA LITERATURA

A fase da Administração de Pessoal, enfocando os Recursos Humanos, teve sua origem nas experiências na Fábrica Hawtorne (1923-1939), onde se reconheceu a importância de uma equipe harmoniosa de trabalho para o desenvolvimento e a solução de problemas na Organização Empresarial.

A administração de pessoal, visando à integração perfeita do homem ao trabalho, constitui-se num instrumento de importância fundamental entre os vários ramos da administração.

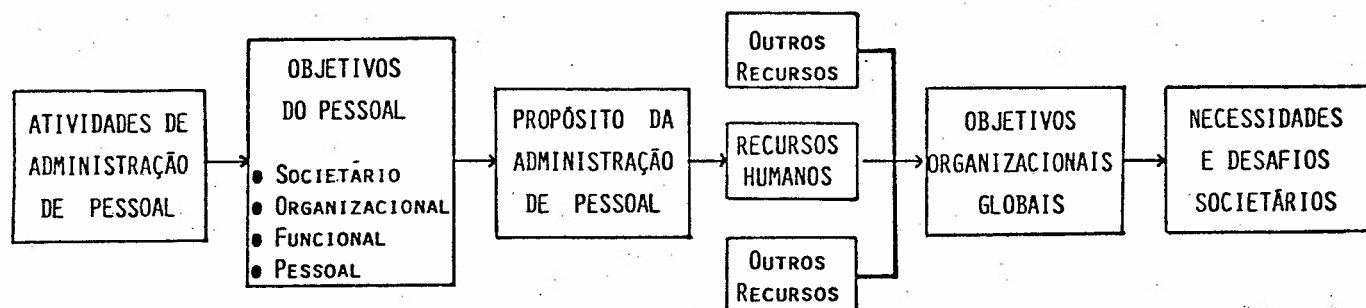
Além do objetivo primeiro a que se propõe este trabalho, que é falarmos sobre Avaliação de Desempenho, iremos voltar nossa atenção também para um estudo panorâmico ao aspecto sistêmico da área de pessoal. Será feito um breve relato sobre o papel e a natureza dinâmica do sistema e dos subsistemas da administração de pessoal, bem como nos ateremos também aos desafios da moderna administração de pessoal, sejam eles externos e internos.

Faremos rápidas passagens no processo de seleção, bem como na preparação exigida para que este se efetive. Entraremos também no que se poderá chamar de Desenvolvimento e Avaliação mostrando a importância de se preparar as pessoas para novos desafios, através de treinamento, desenvolvimento, planejamento de carreira e mudança e desenvolvimento organizacional. Voltaremos, pois, todo o nosso esforço ao tema "Avaliação de Desempenho" como um suporte importante utilizado pela empresa, como retroinformação às pessoas e ao departamento pessoal. Em suma, apresentaremos, também, uma discussão a respeito dos desafios futuros

do administrador de pessoal e de recursos humanos. Entendemos que um departamento de pessoal deve ajudar as pessoas e as organizações a alcançarem seus objetivos. Sabemos, porém, que os obstáculos e os desafios são muitos, mas sabemos, porém, que a consciência dos mesmos e a responsabilidade para com o trato desses se constitui em um grande avanço para que possamos conseguir melhoras no campo de recursos humanos. Teremos de ter em mente que é quase certo que crescerá a interdependência dos indivíduos das organizações e da sociedade, demandando, porém, especial atenção no trato com os chamamos recursos humanos. Conseguiremos, então, um equilíbrio nas Organizações, se dermos especial atenção a essa interação. E, assim, quanto melhor nossas organizações funcionarem sistematicamente, tanto mais facilmente nossa sociedade poderá enfrentar os desafios e as oportunidades dentro do ambiente em que está inserida. À medida que os desafios da sociedade se tornarem mais complexos, as organizações poderão vir a responder com sofisticação crescente. Uma área de progresso é a administração de recursos humanos. Esta existe para melhorar a efetividade dos recursos humanos na organização. O propósito da área de Recursos Humanos é prover as organizações com uma força efetiva de Trabalho. Tal propósito estaria ligado à obtenção, ao desenvolvimento, à utilização, à avaliação, à manutenção e à retenção de um número certo de tipos de trabalhadores.¹

¹ William B. Werthen, Jr. & Keith Davis. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. McGraw Hill do Brasil.

RESPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL A DESAFIOS E NECESSIDADES DE SOCIETÁRIOS



A administração de pessoal deve formar um sistema interligado com fronteiras. Cada atividade (ou subsistema) relaciona-se diretamente a cada uma das outras atividades que compõem o ambiente organizacional. Falar apenas e isoladamente em Avaliação de Desempenho é estar dando brechas a erros, pois ela existe dentro de um contexto, recebendo e oferecendo insumos aos outros subsistemas que compõem a área de Recursos Humanos. Assim sendo, as atividades de pessoal tomam insumos e transformam-nos em produtos, sempre buscando a retroinformação, utilizada para avaliar sucessos e fracassos, buscando criar produtos que ajudam a organização a atingir seus objetivos.

UM MODELO DOS PRINCIPAIS SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL



Um dos aspectos principais da área de Recursos Humanos, que propicia sucesso e fracasso nos vários subsistemas da área, é o "Planejamento de Recursos Humanos". Através do planejamento de recursos humanos, a administração prepara-se para ter pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como os individuais. Talvez, mais do que qualquer outra atividade de recursos humanos, o planejamento permita ao departamento pessoal ser pró-ativo ao invés de reativo. O planejamento de recursos humanos prevê sistematicamente as ofertas e demandas futuras de empregados para a Organização.

Aqueles responsáveis pelo planejamento de recursos humanos devem procurar estimar futuras necessidades de su-

primento de recursos humanos. Assim, avaliam a disponibilidade de trabalhadores atuais para atendimento da demanda. Depois são identificadas as possíveis substituições. No caso de excedentes, as soluções são as licenças, as dispensas temporárias ou demissões. O papel desse planejamento é de vital importância para as empresas, já que dão a elas uma segurança quanto ao seu efetivo no presente, fornecem condições para garantir um futuro sem atropelos, bem como dão suporte para que os muitos subsistemas da área de Recursos Humanos possam se realizar eficaz e realisticamente. Exemplo disto é a atividade de "Recrutamento", considerada como um processo de encontrar e atrair candidatos capazes, para ocupar cargos na empresa. Normalmente essa tarefa é desempenhada por um especialista, os recrutadores, que deverão, para tanto, ter à mão informações fornecidas pelos responsáveis do Planejamento de Recursos Humanos, que mostrarão com clareza as políticas de pessoal na empresa dentro de um contexto ambiental dinâmico. Deverá também estar a par das limitações sobre as quais operam, sejam elas de ordem político-organizacionais, hábitos dos recrutadores e requisitos do cargo. A tarefa de recrutar é sumamente importante, pois fornece dados a respeito do contingente que a empresa terá em mãos, bem como, do perfil das pessoas que poderão vir a ingressarem na mesma. Passo seguinte, teremos o processo de "Seleção". Este processo se constitui numa série de etapas, começando quando os recrutados solicitam emprego e terminando com a decisão de contratá-los. O processo de Seleção não é um fim, é um meio através do qual a organização realiza seus objetivos.

Uma vez recrutados e selecionados, os empregados ainda precisam passar por um processo de lapidação, para que possa haver uma interação entre empregados e patrões.

Isto porque o "novo" empregado tem aspirações pessoais e profissionais, que busca satisfazer através do trabalho. Assim, também a empresa desencadeia um mecanismo de expectativa com relação a uma conduta esperada por parte dos empregados, para que seus objetivos possam ser combinados. Para tanto, os empregados necessitam de auxílio para que possam crescer e ter sucesso. O empregador deseja ajudar, em seu próprio benefício, bem como dos empregados. Por isso, os empregadores "treinam" e "desenvolvem" seus empregados, também os ajudam no planejamento de suas carreiras para que estejam aptos a promoções, bem como tentam ajustá-los às mudanças. Deve se ter em mente que não se trata mais de se querer ou não desenvolver os recursos humanos, ou se se deve desenvolvê-los... É uma questão de sobrevivência para nossa sociedade que os desenvolvamos realmente. Cômicos desta realidade, é necessário detectar o hiato entre as capacidades de um novo empregado e as exigências do Cargo, que, na maioria das vezes, é substancial. Através de programas de orientação e "treinamento", poderá haver uma suplementação das capacidades do novo trabalhador, buscando um equilíbrio entre o que ele pode fazer e o que o cargo exige. Como resultados teremos redução na rotatividade e um aumento da capacidade de produção dos novos empregados. Não apenas se terá de programar treinamentos para os recém-chegados, mas é vital que outros programas sejam desenvolvidos para os empregados com longo tempo de serviço. Esses os ajudarão a evitar a obsolescência e a executar melhor seus atuais cargos. Dentro da mesma linha de reciclagem e modernização, é função da empresa preparar empregados para futuras responsabilidades de cargo. Para tanto, ela desenvolve atividades que são chamadas de "Desenvolvimento de Recursos Humanos". Dentro desta mesma linha

de pensamento, que visa à melhoria das capacidades dos empregados, esbarraremos no que podemos chamar de "Planejamento de Carreira", entendendo como "Carreira" todos os cargos desempenhados por uma pessoa durante sua vida de trabalho. Para ter sucesso na carreira, é necessário desenvolver planos e depois agir para a sua realização. Em suma, uma carreira bem sucedida tem de ser administrada através de planejamento cuidadoso. Com tais práticas, a empresa estará assegurando maior motivação dos empregados, bem como provendo a empresa de elementos para atender futuras necessidades internas de preenchimento de Cargo.

Seja ela qual for a discussão, recrutar, treinar, desenvolver, planejar carreira, fica patente o envolvimento dos recursos humanos em processos de mudanças, pois cada uma dessas etapas requer novos comportamentos dos recursos humanos. Verdade também é que as mudanças envolvem seu cotidiano e, para lidar com elas, é preciso estar-se preparado e bem alicerçado, tanto individual quando profissionalmente, ou seja, sentir clara sustentação da empresa.

Buscando uma maneira menos traumática de implantar mudanças, é preciso desenvolver práticas de pessoal que tendam a apoiar a mudança, incluindo desde o planejamento cuidadoso, a participação, a comunicação e as recompensas suplementares que acompanham a mudança. O desenvolvimento organizacional (mudança planejada) é amplamente usado para melhorar as aptidões para efetuar mudanças, trazendo benefícios, por se apresentar como um processo grupal, onde há o envolvimento da organização como um todo, a fim de efetuar mudanças e conseguir sucessos.

Por isso passa a ser também preocupação e responsabilidade da área de Recursos Humanos propiciar clima favo-

rável para que tais mudanças transcorram sem maiores prejuízos, tanto para o empregado como para o empregador. É preciso dirigir as mudanças de maneira que seus benefícios sejam aumentados e que seus custos sejam reduzidos. | Sabe-se claramente que, em qualquer estágio que se encontre o elemento humano, dentro dos vários subsistemas da área de Recursos Humanos, este estará visivelmente exposto às armadilhas das mudanças. E, por esta razão, a área de Recursos Humanos deve ter preocupação com os impactos advindos dessas mudanças que, conseqüentemente, podem vir a se transformar em barreiras e também com os custos psíquicos ligados a essas mudanças.

Como fora citado, a Administração de Pessoal exerce o controle de diversas funções, formando um todo uníssono, proporcionando àqueles que, na área, transitam uma nítida visão de um Sistema em funcionamento. O que fizemos no início foi mostrar o aspecto sistêmico da área de pessoal, seus diversos subsistemas, bem como a interdependência entre os mesmos.

— Agora, voltaremos a atenção ao tema central do nosso trabalho: "Avaliação de Desempenho" dos Recursos Humanos que se constitui em uma das mais importantes funções da administração de pessoal.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO constitui-se em uma das práticas mais universais da administração, sendo aplicada a todos os tipos de funcionários e, como tal, é considerada peça fundamental para o bom funcionamento de qualquer tipo de Organização; uma vez que o bom funcionamento do serviço depende do bom desempenho dos funcionários e do aproveitamento de todo seu potencial de desenvolvimento.

A Avaliação de Desempenho propõe-se a maximizar o uso do potencial humano, atenta para o desenvolvimento das pessoas no contexto organizacional e na vida diária.

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

Apesar da prática de avaliação de desempenho sempre ter existido, desde que haja trabalho — e, consequentemente, relação INDIVÍDUO X ORGANIZAÇÃO, somente agora a Segunda Grande Guerra Mundial, essa atividade passou a ser amplamente divulgada entre as empresas. Houve a tomada de consciência dos administradores, no sentido de atrair os melhores empregados para sua empresa, dando-lhes o máximo possível de satisfação no trabalho para a obtenção de melhores esforços para o crescimento da Organização.

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Conceito

É a técnica que nos auxilia a ter um critério mais objetivo de apreciação e avaliação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Segundo F. Maia², a Avaliação de Desempenho deve

² MAIA, Francisco de Assis. **Avaliação de Cargos e de Desempenho.** Uma Nova Metodologia. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A. 1978, p. 42.

traduzir, em forma de resultados para a empresa, o esforço conjunto de seus funcionários no desempenho de tarefas que lhe forem confiadas.

A Avaliação de Desempenho deve ser encarada como um produto passível de ser adquirido pelo administrador para ser consumido em suas decisões.

Avaliação de Desempenho

É uma verificação do desempenho do indivíduo dentro de seu cargo, na execução das atividades que lhe são atribuídas; seu potencial de desenvolvimento dentro dos padrões estabelecidos pela Organização, da qual é parte integrante.

Importância

Orientar o superior no intuito de localizar os problemas de supervisão de pessoal; na integração do empregado à empresa; na motivação dos empregados; colaborando na determinação e no desenvolvimento de uma política de pessoal, adequada às necessidades da empresa.

Segundo Chiavenato, a Avaliação de Desempenho visa, principalmente, à Orientação do Supervisor no aproveitamento do potencial Humano da Organização. A Avaliação de Desempenho permite a obtenção de conhecimentos e de informações objetivas. É natural que se dê toda atenção e importância a um Sistema que pretende acompanhar o desempenho de funcionários e que procura extrair dados para a tomada de decisões referentes à área de Recursos Humanos.

Trata-se de ação indispensável para:

- Supervisão de pessoal;
- Treinamentos e desenvolvimento de pessoal;
- Administração de salários;
- Controle de seleção de pessoal;
- Movimentação interna, ou seja, promoções, transferências, demissões de pessoal;
- Localização de problemas de pessoal, de integração do empregado na empresa ou no cargo;
- Localização de problemas de não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele exigido pelo cargo;
- Localização de problemas de Motivação, etc.

"A Avaliação de Desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa".³

Para Werthen e Keith⁴, as avaliações devem mostrar aos empregados onde estão deficientes. Além disso, estando de posse dessas avaliações, o departamento de pessoal poderá tomar decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira. Ao mesmo tempo, o departamento obtém retroinformação sobre suas atividades de desenvolvimento, processo de preenchimento de vagas, projetos de cargos e desafios externos.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 1ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1983, p. 192.

⁴ WILLIAM B. Werther Jr. e Kath Davis. Administração de Pessoal e Recursos Humanos, 1983, McGraw Hill do Brasil, editora.

Usos de Avaliação de Desempenho:

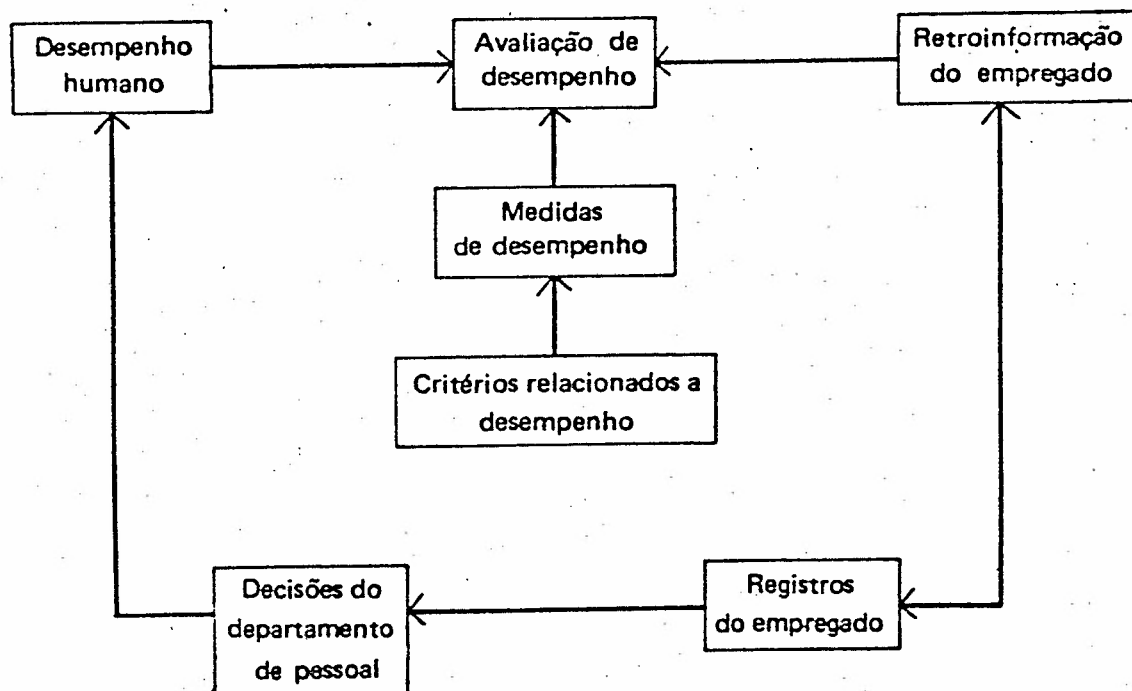
- * **Melhoria de desempenho:** A retroinformação sobre desempenho permite ao empregado, ao gerente e aos especialistas de pessoal intervir com ações apropriadas a fim de melhorar o desempenho.
- * **Ajustamento de remuneração:** As avaliações de desempenho ajudam as decisões a determinar quem deve receber aumentos de ordenados ou salário. Muitas firmas concedem parte ou o todo de seus aumentos salariais e bonificações com base em mérito, o qual é determinado principalmente através de avaliações de desempenho.
- * **Decisões de colocação:** As promoções, transferências e rebaixamentos em geral, baseiam-se em desempenho passado ou previsto. Frequentemente, as promoções são uma recompensa por desempenho passado.
- * **Necessidades de treinamento e desenvolvimento:** O mau desempenho pode indicar necessidade de retreinamento. Do mesmo modo, o bom desempenho pode indicar potencial ainda não explorado que deve ser desenvolvido.
- * **Planejamento e desenvolvimento de carreira:** A retroinformação de desempenho orienta as decisões de carreira a respeito de trajetórias específicas que uma pessoa deve investigar.
- * **Deficiências no preenchimento de vagas:** Bom ou mau desempenho implica pontos fortes ou fracos nos procedimentos de vagas no departamento de pessoal.
- * **Inexatidões de informação:** O desempenho pode indicar erros na informação de análise de cargo, nos planos de recursos humanos ou em outras partes do sistema de informama

ção da administração de pessoal. O apoio em informação inexata pode ter levado à contratação, treinamento e aconselhamento errados.

- * **Erros de projeto de cargo:** O mau desempenho pode ser um sintoma de projetos de um cargo mal concebido. As avaliações ajudam a diagnosticar esses erros.
- * **Igual oportunidade de emprego:** As avaliações de desempenho, exatas, que realmente medem o desempenho relacionado ao cargo, garantem que as decisões de colocação não sejam discriminatórias.
- * **Desafios externos:** Algumas vezes, o desempenho é influenciado por fatores fora do ambiente de trabalho, como família, finanças, saúde ou outras matérias pessoais. Se descobertos por meio de avaliações, o departamento de pessoal terá condições de dar assistência.

Sem um sistema efetivo de avaliação, as promoções, transferências e outras decisões relacionadas ao empregado tornam-se sujeitas a erros. É necessário prover o departamento pessoal de retroinformação sistemática de desempenho dos empregados.

ELEMENTOS-CHAVES NOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



Atribuições

Variam de acordo com a estrutura de cada Organização, sua política de Recursos Humanos. Poderão ser designadas de acordo com sua centralização:

- Centralização rígida - responsabilidade de um órgão de staff.
- Centralização amena - responsabilidade de uma comissão de avaliação de desempenho.
- Descentralização - responsabilidade do próprio empregado com controle do supervisor direto.

Habitualmente, o departamento pessoal desenvolve ava

liações de desempenho para os empregados de todos os departamentos. Essa caracterização deve-se ao fato de poder garantir uniformidade. Com uniformidade em desenho em implantação, é mais provável que os resultados sejam comparáveis entre grupos semelhantes de empregados.

Objetivos

O objetivo primordial é adquirir uma performance na atuação dos Recursos Humanos da empresa.

E visa, entre outros:

- à adequação do indivíduo ao cargo;
- ao aperfeiçoamento pessoal do empregado;
- à alocação eficiente de cada empregado de acordo com sua aptidão e seu interesse;
- a estimular a produtividade;
- ao treinamento;
- às promoções;
- ao incentivo salarial, ao bom desempenho;
- à melhoria das relações humanas entre superior e subordinado;
- a estimar o potencial de desenvolvimento de cada indivíduo;
- a fornecer oportunidade de crescimento e participação a todos os membros da Organização;
- a orientar o chefe sobre as necessidades de pessoal.

As avaliações devem ter por base o desempenho. Avaliação é julgamento e julgamento sempre exige um padrão definido. Julgar significa aplicar um grupo de valores, e um julgamento de valores sem um padrão claro, nítido e público

co, é irracional e arbitrário; corrompe igualmente o julgador e o julgado.

A avaliação exige padrões de desempenho. Estes são os marcos comparativos para mensuração. Para serem efetivos, devem relacionar-se aos resultados desejados de cada cargo. Não podem ser estabelecidos arbitrariamente. Coleta-se conhecimento desses padrões através da análise de cargo, pois ela mostra critérios específicos de desempenho, analisando o desempenho do empregado existente. A análise de cargo, acoplada a uma análise detalhada de desempenho dos empregados existentes, deve começar a identificar que características são exigidas por um cargo e quais são as exibidas por empregados "bem sucedidos". É importante que a administração examine cuidadosamente as características do desempenho efetivo.

A avaliação deve ter em mira, primeiro e acima de tudo, a verificação do trabalho realizado pelo homem.

A avaliação de desempenho também solicita medidas de desempenho confiáveis. São as classificações usadas para avaliar o desempenho. Para que sejam úteis, devem ser fáceis de se usar, confiáveis e devem relatar os comportamentos críticos que determinam desempenho.

A avaliação deve ser sempre responsabilidade direta do superior do homem que está sendo avaliado. Podem ocorrer dois tipos de observações úteis ao processo de avaliação. A observação direta, quando o avaliador, na verdade, vê o desempenho, e a observação indireta, quando o classificador somente pode avaliar substitutos do desempenho real etc. Seria um teste escrito dos procedimentos da empresa para um determinado cargo, sendo esta última menos exata.

Quem deve ser avaliado

Numa empresa de porte médio ou grande, poderíamos verificar a necessidade de formulários e sistemas para avaliação adaptados para as seguintes classes de funcionários:

- Executivos (Dirigentes de cúpula e gerentes)
- Supervisores (Dirigentes de cúpula e gerentes)
- Supervisores (responsáveis por funcionários que trabalham diretamente na produção de serviços e produtos)
- Funcionários administrativos
- Funcionários da área industrial
- Vendedores

Seja qual for o membro avaliado, será importante não limitar a avaliação exclusivamente à apreciação do desempenho do funcionário na função, durante determinado período de tempo, é muito importante ainda que seja feita uma avaliação, no sentido amplo, desenvolvimento do potencial do funcionário, a fim de se obter orientação para treinamento e remuneração, avaliar também as características pessoais do funcionário, a fim de se conferir e aprimorar constantemente a avaliação inicial.

Métodos para Avaliação de Desempenho

Um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do Sistema de Avaliação de Desempenho reside na escolha adequada do tipo de instrumentos que vão ser utilizados.

Os Métodos de Avaliação de Desempenho podem variar de acordo com o tipo de empresa, e mesmo dentro da própria

empresa, no que se refere aos diferentes níveis de pessoal ou às áreas de atividades diversas.

A sistemática da Avaliação de Desempenho deve atender a determinados objetivos traçados, embasados em uma política de aplicação de pessoal, atendendo, pois, a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal.

Há vários Métodos de Avaliação de Desempenho e cada um apresenta vantagens e desvantagens e relativa adequação a determinados tipos de cargo e situações.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO ORIENTADOS PARA O PASSADO

A importância das avaliações de desempenho levou os acadêmicos e praticantes a criarem muitos métodos para a avaliação de desempenho passado. A maioria dessas técnicas é uma tentativa direta de minimizar algum determinado problema encontrado em outras abordagens. Nenhum desses métodos é perfeito; cada um tem vantagens e desvantagens.

As abordagens orientadas para o passado têm a vantagem de lidar com desempenho que já ocorreu e, até certo ponto, pode ser medido. A desvantagem óbvia é que o desempenho passado não pode ser mudado. Mas, pela avaliação de desempenho passado, os empregados obtêm retroinformação sobre seus esforços. Essa retroinformação pode conduzir a esforços renovados para melhor desempenho. As técnicas de avaliação de orientação para o passado, mais amplamente usadas, incluem:

- * Escala de classificação
- * Lista de verificação
- * Método da escolha forçada

- * Método do incidente crítico
- * Escalas de classificação de base comportamental
- * Método de revisão de campo
- * Testes e observações de desempenho
- * Métodos de avaliação grupal

Escala de Classificação

Talvez o formulário de avaliação de desempenho mais antigo e vastamente usado seja a escala de classificação, a qual solicita que o classificador proporcione uma avaliação subjetiva do desempenho de um indivíduo, ao longo de uma escala que vai do nível mais baixo ao mais alto. Um exemplo está na Figura a seguir. Conforme essa indica, a avaliação baseia-se unicamente nas opiniões do avaliador. E, em muitos casos, os critérios não se acham diretamente relacionados ao desempenho de cargo. Embora os subordinados ou pares possam usá-la, geralmente o supervisor imediato completa o formulário.

UMA AMOSTRA DE ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE MIRANDA
Escala de Classificação

Instruções: Para os seguintes fatores de desempenho, fineza indicar na escala de classificação sua avaliação do empregado citado.

Nome do Empregado _____ Departamento _____

Nome do Classificador _____ Data _____

	Excelente 5	Bom 4	Aceitável 3	Regular 2	Fraco 1
1. Confiabilidade	—	—	—	—	—
2. Iniciativa	—	—	—	—	—
3. Produção Global	—	—	—	—	—
3. Frequência	—	—	—	—	—
5. Atitude	—	—	—	—	—
6. Cooperação	—	—	—	—	—
.
.
.
20. Qualidade de Trabalho	—	—	—	—	—
Resultados	—	—	—	—	—
Totais	— +	— +	— +	— +	— =
= Escore Total —					

O formulário fica completo pela marcação da resposta mais apropriada para cada dimensão de desempenho. As respostas podem ter valores numéricos para permitir que seja calculado um escore médio e comparado para cada empregado. As vantagens deste método são que ele não é caro de desenvolver e administrar; os classificadores precisam de pouco treinamento ou tempo para completarem o formulário; e o método poder ser aplicado a um grande número de empregados.

São numerosas as desvantagens. É provável que as propensões de um classificador se reflitam em um instrumento subjetivo desse tipo. Critérios específicos de desempenho podem ser omitidos para tornar o formulário aplicável a uma variedade de cargos. Por exemplo, "manutenção de equipamento" pode ficar fora do formulário porque se aplica somente a uns poucos empregados. Mas, para alguns empregados, esse item pode ser a parte mais importante de seu cargo. Esta e outras omissões tendem a limitar a retroinformação específica. Essas avaliações descritivas também estão sujeitas a interpretações individuais que variam amplamente. E, quando os critérios específicos de desempenho são difíceis de identificar, o formulário pode apoiar-se em variáveis irrelevantes da personalidade que diluem o significado da avaliação. O resultado é um formulário padronizado e um procedimento que nem sempre se relacionam ao cargo.

Lista de Verificação

O método de classificação da lista de verificação exige que o classificador selecione declarações ou palavras que descrevem o desempenho e as características do empregado. Novamente o avaliador quase sempre é o supervisor ime-

diato. Mas, sem que o classificador o saiba, o departamento de pessoal pode atribuir pesos aos diversos itens da lista de verificação, de acordo com a importância de cada um. O resultado é chamado de lista de verificação ponderada. Os pesos permitem que a classificação seja quantificada, de modo que possam ser determinados os escores totais. A Figura a seguir mostra parte de uma lista de verificação. Os pesos para cada item estão entre parênteses, mas geralmente são omitidos do formulário que o classificador usa. Se a lista contiver itens suficientes, ela pode proporcionar um quadro exato do desempenho do empregado. Embora este método seja prático e padronizado, o uso de declarações gerais reduz sua relação com o cargo.

UM EXEMPLO DE LISTA DE VERIFICAÇÃO DE DESEMPENHO PONDERADA

LOJAS CARIOCAS S.A.. Lista de Verificação de Desempenho

Instruções: Assinale cada um dos seguintes itens que se aplicam ao desempenho do empregado citado.

Nome do Empregado _____ Departamento _____

Nome do Classificador _____ Data _____

Pesos		Marque Aqui
(6,5)	1. Trabalha horas extras quando solicitado	_____
(4,0)	2. Mantém bem organizado o posto ou a mesa de trabalho	_____
(3,9)	3. Coopera com os que necessitam de ajuda	_____
(4,3)	4. Planeja as ações antes de iniciar o trabalho	_____
.	.	.
.	.	.
.	.	.
(0,2)	30. Ouve os conselhos, mas raramente os segue	_____
100,0	Total de todos os pesos	_____

As vantagens de uma lista de verificação são economia, comodidade de uso, treinamento limitado dos classificadores e padronização. As desvantagens incluem suscetibilidade a tendências do classificador (especialmente o efeito-halo), uso de critérios de personalidade ao invés de critérios de desempenho, interpretações errôneas dos itens da lista e uso de pesos impróprios pelo departamento de pessoal. Uma outra desvantagem deste método é que ele não permite que o classificador dê classificações relativas. Por exemplo, no item 1 da figura, os empregados que trabalham horas extras, porque gostam, obtêm o mesmo escore que aqueles que o fazem mesmo não gostando.

Método da Escolha Forçada

O método da escolha forçada requer que o avaliador escolha a declaração mais descritiva em cada par de declarações sobre o empregado que está sendo classificado. Muitas vezes, as duas declarações no par são positivas ou negativas. Por exemplo:

1. Aprende rapidamente..... Trabalha arduamente.
2. O trabalho é confiável e exato... O desempenho é um bom exemplo para os outros.
3. Ausente com muita frequência..... Geralmente impontual.

Algumas vezes, o avaliador precisa selecionar a me-lhor declaração (ou par de declarações) de quatro escolhi-das. De qualquer maneira que o formulário seja construído, geralmente os especialistas de pessoal agrupam os itens em ca-tegorias predeterminadas, como capacidade para aprender, desempenho, relações interpessoais e coisas parecidas. Depois, pode ser calculada a efetividade para cada categoria pela so

ma do número de vezes que cada uma é escolhida pelo classificador. Os resultados podem ser relatados para mostrar que áreas necessitam de mais melhorias. Uma vez mais, quase sempre o supervisor é quem faz a classificação, embora os pares ou subordinados possam fazer a avaliação.

O método da escolha forçada tem as vantagens de reduzir as tendências do classificador, ser fácil de administrar e enquadrar-se em uma variedade de cargos. Conquanto sejam práticas e facilmente padronizadas, as declarações gerais podem não ser especificamente relacionadas ao cargo. Por isso podem ter utilidade limitada em ajudar os empregados na melhoria de seu desempenho. Pior ainda, um empregado pode sentir-se diminuído, quando é marcada uma declaração de preferência a outra. Por exemplo, se o classificador marca "aprende rapidamente" no número 1 acima, o trabalhador pode julgar que seu trabalho árduo esteja sendo omitido.

Método do Incidente Crítico

O método do incidente crítico solicita que o avaliador registre as declarações que descrevem comportamento do empregado como extremamente bom ou mau, em relação ao seu desempenho. As declarações são chamadas de incidentes críticos. Normalmente, eles são registrados pelo supervisor durante o período de avaliação para cada subordinado. Os indicentes registrados incluem uma breve explicação do que aconteceu.

O método do incidente crítico é extremamente útil para dar aos empregados retroinformação relacionada ao cargo. Reduz também a propensão de recentidade. Naturalmente, a desvantagem prática é fazer com que os supervisores registrem os incidentes quando esses ocorrem. Muitos começam a regis-

trá-los fielmente, mas perdem o interesse. Depois, pouco antes de terminar o período de avaliação, acrescentam novos lançamentos. Quando isso acontece, a propensão de recentidade é exagerada e os empregados podem sentir que os supervisores estão fazendo um caso para apoiar sua opinião subjetiva. Mesmo quando o formulário é preenchido durante o período todo de classificação, os empregados podem julgar que o supervisor não está disposto a esquecer incidentes negativos que ocorreram meses antes.

RELAÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS PARA UM ASSISTENTE DE LABORATÓRIO

INDÚSTRIA QUÍMICA UNIDA S.A.

Folha de Incidentes Críticos

Instruções: Em cada categoria abaixo, registre incidentes específicos do comportamento do empregado que foram extremamente bons ou extremamente maus.

Nome do Empregado <u>José Calmón (asist.labor.)</u>		Departamento <u>Laboratório de Química</u>	
Nome do Avaliador <u>Pedro Álvares</u>		Período <u>1/10</u> a <u>31/12</u>	
Controle de Riscos de Segurança			
Data	Comportamento Positivo do Empregado	Data	Comportamento Negativo do Empregado
12/10	Mostrou um degrau quebrado na escada portátil e marcou-a como insegura.	03/11	Deixou a mangueira atravessada no corredor da sala de armazenaneto.
15/10	Apagou com presteza um pequeno fogo no lixo.	27/11	Fumou no depósito de produtos químicos.
Controle de Sucata			
Data	Comportamento Positivo do Empregado	Data	Comportamento Negativo do Empregado
03/10	Escolheu entre o embarque de vidros danificados provetas que ainda po-	07/11	Usou recipientes de vidro para bases fortes arruinando-os.
		19/11	Usou repetidamente vidro para guardar lixívia e outras bases. Despejou ácido em recipiente plástico, arruinando o topo do balcão.

Escalas de Classificação com Base Comportamental

As escalas de classificação com base comportamental

(behaviorally anchored rating scales - BARS) procuram reduzir a subjetividade e as tendências das medidas subjetivas de desempenho. Das descrições de bom e mau desempenho fornecidas pelos supervisores, os técnicos de pessoal agrupam os exemplos em categorias de desempenho relacionado ao cargo, tais como conhecimento do empregado, relações com o cliente e coisas parecidas. Depois, exemplos específicos desses comportamentos são colocados ao longo de uma escala (geralmente de 1 a 7). Os comportamentos reais para um garçon-balconista de hotel estão ilustrados na escala de classificação na Figura a seguir. Visto que as posições na escala estão descritas em termos de comportamento relacionados ao cargo, é mais provável uma avaliação objetiva ao longo da escala. E o formulário cita comportamentos específicos que podem ser usados, a fim de fornecer retroinformação de desempenho aos empregados. As BARS são relacionadas ao cargo, são práticas e padronizadas para cargos semelhantes. Mas as predisposições pessoais do classificador ainda podem fazer com que as avaliações sejam altas ou baixas, embora os comportamentos específicos que fixam a escala proporcionem alguns critérios para orientar o avaliador sincero.

ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO DE BASE COMPORTAMENTAL PARA UM BALCONISTA DE BAR

HOTEL DAS AGULHAS BRANCAS

Escala de Classificação de Base Comportamental para Atendente de Bar de Hotel

Desempenho Extremamente Extraordinário	7	-	Você pode esperar que este homem acalme os ânimos antes que haja uma briga corporal.
Bom Desempenho	6	-	Este homem fará pequenos reparos no equipamento ou na mobília durante os períodos mais folgados.
Desempenho Regularmente Bom	5	-	Este garçon usa discrição sobre se deverá continuar servindo ou não clientes intoxicados que estejam com outros clientes.
	5	-	Você pode esperar que este garçon pare de servir bebidas aos que estão intoxicados e sós. Mantém a área do bar limpa à medida que trabalha.
Desempenho Aceitável	4	-	"Conversa-fiada" com os clientes que estão sós.
Desempenho Regu- larmente Fraco	3	-	Verifica a identidade dos clientes jovens em sua primeira visita ao bar.
Desempenho Fraco	2	-	Prepara aceitavelmente a maioria dos drinques padronizados.
Desempenho Extre- mamente Fraco	1	-	Tira os drinques dos clientes, acabados ou não, com pouco ou nenhum aviso de que esta na hora de fechar.

Método de Revisão de Campo

Todas as vezes em que são usadas medidas subjetivas de desempenho, as diferenças nas percepções do classificador criam predisposições. A fim de fornecer maior padronização

nas revisões, alguns empregadores usam o método da revisão de campo. Neste método, um representante especializado do departamento de pessoal vai para o campo e assiste os supervisores em suas classificações. O especialista de pessoal solicita do supervisor imediato informação específica sobre o desempenho do empregado. Depois, o perito prepara uma avaliação com base nessa informação. A avaliação é enviada ao supervisor para revisão, mudanças, aprovação e discussão com o empregado avaliado. O especialista de pessoal registra a classificação em qualquer tipo específico de formulário que o empregador use. Já que um profissional especializado está completando o formulário, são mais prováveis a confiabilidade e a comparabilidade. Mas o uso de profissionais especializados pode tornar essa abordagem pouco prática para muitas empresas.

Testes e Observações de Desempenho

Com um número limitado de cargos, a avaliação de desempenho pode basear-se em testes de conhecimento ou aptidões. O teste pode ser feito por escrito ou através de uma demonstração real de aptidões. O teste precisa ser confiável e validado para que seja útil. Para que sejam relacionadas ao cargo, as observações devem ser feitas sob circunstâncias que provavelmente serão encontradas. A praticabilidade pode ser prejudicada quando o custo do desenvolvimento do teste é grande.

Os pilotos de todas as principais linhas aéreas estão sujeitos à avaliação dos classificadores da empresa e do Departamento da Aeronáutica Civil. Normalmente as avaliações de capacidade em voo são feitas em um simulador e há observações durante os vôos reais. A avaliação baseia-se na maneira

como o piloto segue os procedimentos prescritos em voo e regras de segurança. Embora cara, a segurança pública torna essa abordagem prática, além de ser relacionada ao cargo e padronizada.

Métodos de Avaliação Grupal

Existem diversas técnicas para avaliar grupos de trabalhadores. Geralmente, tais avaliações são efetuadas pelo supervisor. Esses métodos são úteis para decidir aumentos de ordenado por mérito, promoções e recompensas organizacionais, porque eles podem resultar em uma classificação de empregados, do melhor para o pior. Estão incluídos o método de categorização, distribuições forçadas, métodos de alocação de pontos e comparações emparelhadas. Conquanto esses métodos sejam práticos e facilmente padronizáveis, estão sujeitos a prejulgamentos e oferecem pouca retroinformação relacionada ao cargo.

Método de categorização. O método de categorização é aquele em que o avaliador coloca cada empregado em ordem, do melhor para o pior. Tudo o que o departamento de pessoal sabe é que certos empregados são melhores que outros. Mas não sabe em quanto. O empregado categorizado em segundo lugar pode ser tão bom quanto o primeiro, ou consideravelmente pior. Esse método está sujeito aos efeitos-halo e recentidade, embora as avaliações por dois ou mais classificadores possam ser promediadas para ajudar a reduzir propensões. Suas vantagens incluem facilidade de administração e de explicação.

Distribuições forçadas. Estas exigem que os classificadores classifiquem os empregados em diferentes grupos.

Usualmente, uma certa proporção tem de ser colocada em cada categoria. A Figura mostra como um avaliador poderia classificar dez subordinados. O critério que aparece na figura é para desempenho global (mas esse método pode ser usado para outros critérios de desempenho, tais como confiabilidade e controle de custos). Tal como no método de categorização, as diferenças entre empregados não são conhecidas, mas este método sobrepuja as propensões de tendência central, erros de complacência e rigor.

O MÉTODO DA DISTRIBUIÇÃO FORÇADA DE AVALIAÇÃO DE DEZ SUBORDINADOS

PESCANOVA S.A.				
Declaração de Distribuição Forçada				
Classificação: Desempenho Global dos Subordinados				
Os 10% melhores	Os 20% seguintes	Os 40% médios	Os 20% seguintes	Os 10% mais baixos
A. Vieira	G. Cardoso	B. Jatobá	C. Mendes	W. Soares
	M. Lopez	E. Viana	L. Romeiro	
		C. Gomes		
		T. Viegas		

Método de alocação de pontos. Esta é uma outra forma de distribuição forçada. O classificador recebe um número total de pontos para alocar entre os empregados em um grupo, conforme a Figura. Os empregados melhores recebem mais pontos do que aqueles que se desempenham mal. A vantagem do método de alocação de pontos é que o avaliador pode reconhecer as diferenças relativas entre os empregados, embora o efeito-halo e recentidade constituam desvantagens.

O MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE ALOCAÇÃO DE PONTOS

PESCANOVA S.A.

Classificação de Alocação de Pontos

Instruções: Aloque todos os 100 pontos a todos os empregados, de acordo com seu valor relativo. O empregado com o máximo de pontos é o melhor.

Pontos	Empregado
17	A. Vieira
14	G. Cardoso
13	M. Lopez
11	B. Jatobá
10	E. Viana
10	C. Gomes
9	T. Viegas
6	C. Mendes
5	L. Romeiro
<u>5</u>	W. Soares
100	

Comparações emparelhadas. Os classificadores que usam o método de comparação emparelhada precisam comparar cada empregado a todos os demais que estão sendo classificados no mesmo grupo. Um exemplo de comparações emparelhadas aparece na Figura . Geralmente a base para comparação é o desempenho global. O número de vezes que cada empregado é classificado como superior a um outro pode ser somado para o desenvolvimento de um índice. O empregado preferido é o melhor empregado de acordo com o critério selecionado. Na figura, A. Vieira é selecionado nove vezes e é o mais categorizado. Embora sujeito aos efeitos-halo e à recentidade, este método sobrepuja os erros de complacência, rigor e tendência central, porque alguns empregados têm de ser categorizados mais altamente do que outros.

O MÉTODO DE COMPARAÇÃO EMPARELHADA DE AVALIAR OS EMPREGADOS

PESCANOVA S.A.

Classificação por Comparação Emparelhada

Instruções: Compare cada empregado em desempenho global com cada um dos demais empregados. Para cada comparação, escreva o número do melhor empregado na matriz. A cada vez que um empregado é tido como superior a um outro, o melhor recebe um ponto. Depois os empregados podem ser categorizados de acordo com o número de vezes que cada um é selecionado como melhor pelo avaliador.

Empregado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. G. Cardoso	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. C. Gomes		3	4	2	2	2	2	9	2
3. B. Jatobá			4	3	3	3	3	9	3
4. M. Lopes				4	4	4	4	9	4
5. K. Mendes					6	5	8	9	10
6. L. Romeiro						6	8	9	10
7. W. Soares							8	9	10
8. T. Viegas								9	10
9. A. Vieira									9
10. E. Viana									

AVALIAÇÕES VOLTADAS PARA O FUTURO

Usar de abordagens orientadas para o passado é como dirigir um carro olhando pelo espelho retrovisor; somente se sabe onde esteve, mas não para onde se está indo. As avaliações orientadas para o futuro enfocam o desempenho futuro, avaliando o potencial do empregado ou estabelecendo metas para desempenho futuro. Acham-se aqui incluídas quatro técnicas:

- * Auto-avaliações
- * Administração por objetivos
- * Avaliações psicológicas
- * Centro de avaliação

Auto-análises

Induzir os empregados a fazer uma auto-análise pode ser uma boa técnica de avaliação, se sua meta for a de fomentar autodesenvolvimento. Quando os empregados avaliam-se a si próprios, é menos provável que ocorra comportamento defensivo. Assim, a automelhoria tem mais probabilidade de ocorrer. Quando as auto-avaliações são usadas para determinar áreas onde há necessidade de melhoria, elas podem ajudar os usuários a estabelecer metas pessoais para melhoria futura.

Avaliações Psicológicas

Algumas organizações, principalmente de grande porte, empregam psicólogos a tempo integral. Quando esses são designados para avaliações, seu papel é principalmente o de avaliar o potencial de um indivíduo. Normalmente a avaliação consiste em entrevistas em profundidade, testes psicológicos, discussões com os supervisores e uma revista de outras avaliações. Depois, o psicólogo escreve uma avaliação de características intelectuais, emocionais, motivacionais do empregado e outras relacionadas ao trabalho, que podem ajudar a prever desempenho futuro. Essas avaliações são usadas principalmente para decisões de colocação e desenvolvimento de jovens gerentes promissores. A exatidão das avaliações depende, em grande parte, das aptidões dos psicólogos.

Abordagens de Administração por Objetivos

O cerne da administração por objetivos (APO) é que cada empregado e seu superior estabelecem, em conjunto, me-

tas de desempenho para o futuro. Idealmente, essas metas recebem acordo mútuo e são objetivamente mensuráveis. Se forem atendidas as duas condições, é provável que os empregados se sintam mais motivados para atingir a meta, já que participam de seu estabelecimento. Além do mais, periodicamente, eles podem ajustar seu comportamento para garantir a consecução dos objetivos, se puderem medir seu progresso em direção às metas. Mas, para que possam ajustar seus esforços, é preciso haver retroinformação disponível em base oportuna.

Quando são estabelecidos os objetivos futuros, os empregados adquirem o benefício motivacional de um alvo específico em relação ao qual têm de organizar e dirigir seus esforços. Os objetivos também ajudam o empregado e o supervisor a discutir necessidades específicas de desenvolvimento do empregado. Quando feitas corretamente, as discussões de desempenho enfocam os objetivos do cargo e não as variáveis da personalidade. As propensões são reduzidas à medida que a consecução de meta possa ser medida objetivamente.

Na prática, os programas APO têm encontrado dificuldades. Algumas vezes os objetivos são muito ambiciosos ou muito estreitos. O resultado são empregados frustrados ou áreas de desempenho omitidas. Por exemplo, os empregados podem estabelecer objetivos quantitativamente mensuráveis, excluindo-se os subjetivamente mensuráveis que podem ser igualmente importantes. A ilustração clássica é quantidade versus qualidade. Os objetivos podem focar quantidade à exclusão da qualidade, porque esta, freqüentemente, é mais difícil de medir.

Centro de Avaliação

Para identificar um futuro talento gerencial, alguns

grandes empregadores desenvolveram centros de avaliação. Os centros de avaliação são uma forma padronizada de avaliação de emprego que se apóia em tipos múltiplos de avaliação e diferentes classificadores. Estas avaliações submetem os empregados selecionados a entrevistas em profundidade, testes psicológicos, históricos de antecedentes pessoais, classificações feitas pelos pares, discussões em grupo, classificações por psicólogos ou administradores e exercícios de trabalho simulado, a fim de avaliar potencial futuro. Usualmente as experiências de trabalho simulado, incluem exercícios sobre a papelada que entra, jogos de computador, exercícios de liderança, exercícios de tomada de decisão e outras situações semelhantes a trabalho, para observar os participantes.

Essas atividades são concentradas durante alguns dias, em geral em uma localização fisicamente distante do local de trabalho. Durante esse tempo, os psicólogos e administradores que fazem a avaliação tentam estimar os pontos fortes e fracos e o potencial de cada gerente que frequenta o centro.

Os resultados podem ser extremamente úteis para ajudar o desenvolvimento da administração e as decisões de colocação. Dessas classificações é preparado um relatório sobre cada participante. Estes dados vão para o sistema de informação da gerência de pessoal, a fim de se assistir o planejamento de recursos humanos (particularmente ao desenvolvimento de gráficos de substituição) e outras decisões de gerência de pessoal. O interessante é que a pesquisa indica que os resultados dos centros de avaliação são uma boa previsão do desempenho no cargo, em 75% dos casos. Infelizmente, esse método exato é caro, visto que habitualmente solicita uma instalação separada e o tempo de muitos avaliadores. Em consequência, algumas empresas estão desenvolvendo pacotes de

avaliação com testes, exercícios e os relatórios solicitados que são enviados pelo correio aos avaliadores para classificação subsequente. Essa abordagem reduz grandemente os custos, porque os avaliadores e os empregados não precisam seguir para uma localização centralizada.

IMPLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho resulta em uma avaliação do desempenho passado do empregado ou uma previsão de desempenho futuro ou em ambas. A exatidão depende principalmente de padrões, medidas e técnicas de avaliação selecionadas. Contudo, o processo de avaliação é de pouco valor, enquanto os empregados não receberem retroinformação sobre seu desempenho. Sem retroinformação, o comportamento do empregado pode não melhorar por falta de orientação. Por conseguinte, uma parte crítica do processo de avaliação é a entrevista.

A seguir são abordadas as entrevistas de avaliação e as implicações das avaliações de desempenho para a administração de pessoal.

Entrevistas de Avaliação

As entrevistas de avaliação consistem em sessões de revisão de desempenho que propiciarão aos empregados retroinformação sobre seu desempenho passado e potencial para o futuro. O avaliador pode proporcionar essa retroinformação por meio de várias abordagens: "dizer e convencer", "dizer e escutar" e "solução de problema". A abordagem de "dizer e convencer" examina o desempenho do empregado e tenta convencê-lo a desempenhar-se melhor. Dá mais resultados com empre-

gados novos. O método "dizer e escutar" permite que o empregado explique razões, desculpas e sentimentos defensivos a respeito de desempenho. Procura sobrepujar essas reações com conselhos de como desempenhar-se melhor. A abordagem de "solução de problema" identifica problemas que estão interferindo no desempenho do empregado. Depois, através de treinamento, preparação ou aconselhamento, são feitos esforços para remover essas deficiências, muitas vezes pelo estabelecimento de metas para desempenho futuro.

Independentemente da abordagem de dar retroinformação ao empregado, as orientações da figura a seguir podem ajudar a tornar mais efetiva a sessão de revisão. Estas sugestões visam a transformar a entrevista em diálogo positivo de melhoria de desempenho. Salientando os aspectos desejáveis do desempenho do empregado, o avaliador pode dar-lhe confiança renovada em sua capacidade de desempenhar-se satisfatoriamente. Essa abordagem positiva também permite ao empregado manter desempenho desejável e indesejável em perspectiva, porque impede o indivíduo de sentir que as sessões de revisão de desempenho são inteiramente negativas. Quando são feitos comentários negativos, eles enfocam desempenho em trabalho e não a personalidade do indivíduo. Exemplos específicos, não vagos, de falhas dos empregados são usados para que o indivíduo saiba exatamente que comportamentos precisam ser modificados. A sessão de revisão termina enfocando ações que o empregado pode executar para melhorar as áreas de fraco desempenho. Nessa discussão concludente, o avaliador usualmente se oferece para dar a assistência que o empregado possa necessitar para vencer as deficiências discutidas.

Já que a entrevista de avaliação proporciona aos empregados retroinformação relacionada a desempenho, não é de surpreender que 95% das firmas em um estudo exijam que os

gerentes discutam a avaliação com os empregados. O mesmo estudo também relata que cerca de 40% desses empregados usam avaliações pelo menos anualmente.

ORIENTAÇÕES PARA ENTREVISTAS EFICAZES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Enfatizar os aspectos positivos do desempenho do empregado.
 2. Dizer a cada empregado que a sessão de avaliação é volta da para melhoria de desempenho, não para disciplinar.
 3. Conduzir a sessão de exame de desempenho em provado, com um mínimo de interrupções.
 4. Examinar o desempenho formalmente pelo menos uma vez por ano e, mais frequentemente, os novos empregados ou os que estejam com fraco desempenho.
 5. Fazer críticas específicas, não gerais e vagas.
 6. Enfocar as críticas em desempenho, não em características da personalidade.
 7. Permanecer calmo e não discutir com a pessoa que está sen do avaliada.
 8. Identificar ações específicas que o empregado pode ence tar para melhorar o desempenho.
 9. Enfatizar a disposição do avaliador em ajudar nos esforços do empregado para melhorar o desempenho.
 10. Terminar as sessões de avaliação, ressaltando os aspectos positivos do desempenho do empregado.
-

Retroinformação de Gerência de Pessoal

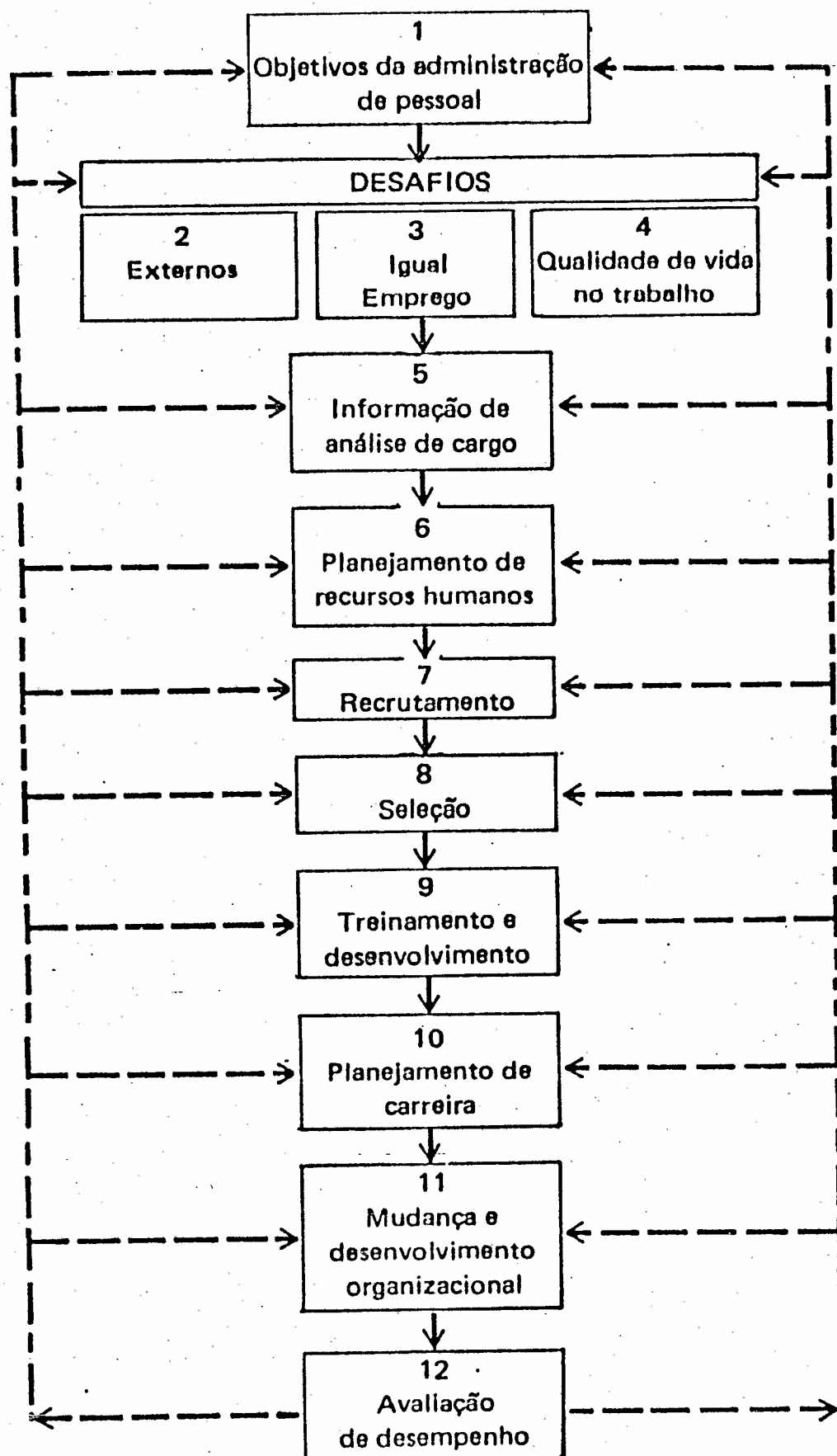
O processo de avaliação de desempenho também proporciona compreensão quanto à eficácia da função gerencial de pessoal. A Figura a seguir resume os conceitos discutidos até agora. Como se pode ver, a avaliação de desempenho serve como uma "conferência de controle de qualidade". Se o proces

so de avaliação indicar que o mau desempenho é disseminado, muitos empregados são excluídos das decisões de usarem-se os empregados já existentes. Eles não serão promovidos nem transferidos. De fato, podem ser excluídos da organização por demissão.

Números inaceitavelmente altos de empregados que se desempenham mal podem indicar erros em algum ponto da função de administração de pessoal. Por exemplo, o desenvolvimento de recursos humanos pode estar deixando de cumprir planos de carreira, porque as despesas contratadas durante o processo de seleção não são submetidas a boa triagem. Ou o plano de recursos humanos pode estar errado, porque a informação da análise de cargo está errada ou o plano de ação afirmativa procura os objetivos errados. Do mesmo modo, o departamento de pessoal pode estar deixando de responder aos desafios do ambiente externo ou do projeto de cargo. Algumas vezes a função de pessoal está perseguindo os objetivos errados de recursos humanos. Ou o próprio sistema de avaliação pode estar falho por causa de resistência da administração, padrões de desempenho incorretos ou falta de retroinformação construtiva.

Onde quer que esteja o problema, os especialistas de pessoal precisam acompanhar cuidadosamente os resultados do processo de avaliação de desempenho da organização, que podem servir como um barômetro para a função de pessoal inteira. A avaliação de desempenho serve como um guia para remuneração e outras atividades da administração de pessoal.

O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL



Para o nosso trabalho, a avaliação de desempenho irá se concentrar num grupo específico dentro das Organizações - Os Executivos. Assim sendo, faremos uma sucinta colocação a respeito desse grupo.

Avaliação de Executivos

A Avaliação de Executivos foi incluída, aqui, devido aos aspectos controversos que suscita. Isto é, devido às tarefas do executivo, usando a definição de KOONTZ (1974), para tarefas do Executivo, tem-se que ele deve "escolher alvos e metas e organizar e manter um ambiente que torne possível — e até inevitável — o bom desempenho de cada um para atingir essas metas", isto envolve o ciclo de vida da organização, a qualidade da administração e a "filosofia de vida".

Uma Avaliação de Executivos deve ser feita por negociação dos resultados e das metas de maneira flexível sua operacionalização é uma atividade crítica. Como as atividades do executivo envolvem assuntos específicos da organização, a avaliação deve perseguir resultados médios e qualitativos, não quantitativos apenas.

MINER (1972) propõe, na Avaliação de Executivos, um leque de métodos de avaliação e de várias intensidades, avaliação pelos colegas e subordinados, por comissões de avaliação envolvendo outros executivos, pessoal de R.H.; a auto-avaliação e a avaliação por resultados.

A Avaliação de Executivos, segundo KOONTZ (1974), deve centrar-se nos objetivos e nas metas a serem atingidas, e negociar a maneira de atingi-las, seus prováveis resultados negativos e positivos. Assim, a negociação é parte importante, são propostas para a avaliação ser mais fácil, duas questões:

- estabeleceu o executivo metas adequadas e verificáveis, de razoável viabilidade?
- qual foi seu desempenho, em relação a essas metas, em de terminado período?

O Professor ROBERTO CODA⁴, na sua pesquisa da tese de doutorado, chegou a algumas conclusões importantes a respeito da Avaliação de Desempenho dos Executivos.

Segundo o professor, os resultados do estudo permitem recomendar os seguintes aspectos para definição e implementação de critérios, visando à melhoria dos níveis de satisfação no trabalho:

- a). utilizar a avaliação de desempenho muito mais como um critério de promoção no sentido de progressão dentro dos planos de Carreira do que como simples critérios para a concessão de aumentos salariais.
- b). tentar desenvolver um sistema específico de avaliação de desempenho de Executivos, procurando definir critérios objetivos e adaptados às características da função, além de incentivar a discussão dos resultados da avaliação com os envolvidos, a fim de proporcionar-lhes uma orientação mais adequada no trabalho.

Avaliação de Desempenho

na visão do Professor José Luiz Hesketh,
Ph.D Universidade de Brasília

A posição do autor é que os programas de avaliação do

⁴CODA, Roberto. Satisfação no trabalho e características das políticas de Recursos Humanos para Executivos. Tese doutorado. 1986. U.S.P. São Paulo.

desempenho podem se tornar consideravelmente mais eficientes, se a administração combinar a prática com a finalidade, quando estabelecer as metas e escolher as técnicas para alcançá-las.

A avaliação de desempenho auxilia ou estimula os supervisores a observarem seus subordinados mais de perto e a desempenharem, da melhor maneira, a função de instrutor; motiva os empregados, fornecendo feedback sobre como estão desempenhando; fornece dados que endossam as decisões administrativas quanto a aumento de vencimentos, transferências, demissões, etc.; promove o desenvolvimento da organização; estabelece uma base de pesquisa e de referência para as decisões da divisão de pessoal.

Na prática, todavia, os programas formais de avaliação de desempenho produzem, sempre, resultados insatisfatórios e decepcionantes. Descobrimos que uma das razões do fracasso reside no fato de que as companhias, freqüentemente, escolhem indiscriminadamente dentre uma grande bateria de técnicas de avaliação do desempenho disponíveis, sem pensar que uma determinada técnica é mais adequada a um determinado objetivo.

Por exemplo, as técnicas de avaliação mais comumente usadas incluem:

1. avaliação da experiência;
2. classificação gráfica;
3. revisão de campo;
4. classificação de escolha obrigatória;
5. avaliação de incidentes críticos;
6. gerência por objetivos;
7. abordagem de padrões de trabalho;
8. métodos de classificação;

9. centros de avaliação.

Cada uma dessas técnicas tem sua própria combinação de pontos fortes e fracos e ninguém é capaz de alcançar todos os objetivos para os quais a administração institui os sistemas de avaliação do desempenho, e nenhuma é capaz de evitar todos problemas. O melhor que se pode esperar é fazer combinar um método da avaliação adequado a uma determinada meta de avaliação do desempenho.

Obstáculos comuns

Os obstáculos ao sucesso dos programas de avaliação formal do desempenho devem ser bem familiares à maioria dos administradores:

- os programas de avaliação do desempenho requerem muito dos supervisores uma observação periódica do desempenho de seus subordinados.
- os padrões e as classificações tendem a variar muito e, frequentemente, de maneira injusta. Alguns responsáveis pela classificação são severos, outros displicentes. Alguns responsáveis pela classificação possuem um quadro de pessoal competente, outros não.
- os valores pessoais e preconceitos podem substituir os padrões organizacionais. Um avaliador pode não precisar de padrões, porém os padrões que ele utiliza são, às vezes, os padrões errados.
- em face da falta de comunicação, os empregados podem não saber de que maneira eles são classificados.

Nenhum sistema de avaliação de desempenho pode ser muito eficiente para as decisões administrativas, para o de-

sempenho pode ser muito eficiente para as decisões administrativas, para o desenvolvimento da organização ou para qualquer outra finalidade, até que as pessoas avaliadas saibam o que se espera delas e quais os critérios adotados para julgá-las.

- As técnicas de avaliação tendem a ser usadas como panacéias do desempenho. Se o trabalhador tem carência de capacidade básica ou não recebeu o treinamento necessário ao exercício da profissão, não é racional tentar estimular o desempenho adequado através das avaliações de desempenho, como também não é justo basear o salário, a demissão ou outras decisões negativas em tal avaliação.
- Em muitos casos, a validade das classificações diminui em face da resistência da supervisão em fazer classificações. Ao invés de comparar seus subordinados menos eficientes com classificações negativas, os supervisores dão classificações média ou abaixo da média aos profissionais que apresentam desempenho inferior.
- As classificações de avaliação do desempenho podem causar reações quando comunicadas aos empregados. O feedback negativo, ou seja, a crítica, não só destrói a motivação do empregado típico, como pode torná-lo pior em termos de desempenho.
- As avaliações do desempenho interferem no relacionamento instrucional mais construtivo, que deverá existir entre um supervisor e seus subordinados.

Concluindo, os sistemas formais de avaliação do desempenho não são inúteis nem prejudiciais, também não são panacéias conforme muitos administradores desejariam que fossem. Um sistema de avaliação formal é, no mínimo, uma tentativa

recomendável de tornar visível, e, portanto, improvável, um conjunto de atividades organizacionais essenciais. Os julgamentos pessoais acerca do desempenho do empregado são valores subjetivos inevitáveis onde a percepção humana falível está sempre envolvida. Um sistema eficiente de avaliação pode contribuir tanto para o moral como para o desempenho da organização. A alternativa para um mau programa de avaliação não precisa ser nenhum outro programa, conforme alguns críticos sugeriram. Pode e deve ser o mesmo programa de avaliação melhor estruturado. E o primeiro passo nesse sentido consiste na congruência e adequação da prática à finalidade.

A Avaliação de Desempenho ainda continua a ser uma técnica amplamente defendida e, talvez, dentro da área de Recursos Humanos, aquela que mais chama a atenção a todo ferramental utilizado por ela. Hoje, no mundo inteiro, questiona-se a respeito de sua importância, de seus pontos vulneráveis, de novas tecnologias, do seu uso indiscriminado e até dos pressupostos tácitos que lhe servem de apoio. Tais preocupações estão presentes dentro da pequena até da grande empresa.

Segundo Bergamini, *"é preciso ter em mente que a avaliação em si caracteriza-se como um simples instrumento. O valor que possa vir a ser-lhe creditado depende do uso que dela se faça. Somente as medidas administrativas, posteriormente tomadas, é que darão o verdadeiro sentido de sua utilidade"*. Ainda, dentro do pensamento da referida autora, *"a Avaliação de Desempenho interessa a todos dentro da Empresa. E dentro dos objetivos perseguidos pela Gerência de Recursos Humanos, o processo tem o condão de principalmente integrar as atividades de todos os subsistemas administrativos que a compõe"*.

A Avaliação de Desempenho torna-se cada vez mais importante visto a sua correlação com áreas tais como Seleção de Pessoal, Treinamento, Planejamento de Carreira, Avaliação de Potencial e, até mesmo, o Planejamento Estratégico da Empresa. Assim sendo, o grande beneficiado é mesmo o próprio avaliado que, adequadamente valorizado em seus recursos pessoais, sentir-se-á mais seguro em planejar sua própria vida profissional. Em se pensando nisso, há grandes preocupações com respeito ao treinamento do avaliador, à preparação psicológica tanto do avaliado quanto do avaliador, bem como das técnicas que mais poderiam se ajustar aos resultados esperados com o processo de Avaliação de Desempenho, tentando, com isso, aprimorar o processo e, ao mesmo tempo, desmistificar tal prática, tentando não somente reduzir, mas, se possível, eliminar certas resistências ligadas a ela, tais como:

- . aversão natural da posição de crítico do subordinado;
- . a falta de preparo e conseqüente ausência de habilidade para conduzirem uma entrevista;
- . a má vontade habitual das pessoas, pois sempre acarretará mudança em suas formas habituais de trabalho;
- . e, por fim, eliminar o clima generalizado de desconfiança, no que se refere à validade do instrumento de Avaliação e à ignorância natural sobre a sua metodologia de uso em termos de sua aplicação na prática do dia-a-dia.

Sob um aspecto mais amplo, em termos do que se tem feito a nível de pesquisadores estrangeiros, podemos citar vários trabalhos nessa linha.

Esses pesquisadores partem do pressuposto de que as Organizações estão enfrentando a necessidade de aumentar os níveis de produtividade e o desempenho de seus empregados

ao mesmo tempo, tendo recursos cada vez mais limitados para recompensar os empregados por esse desempenho.

Além da razão monetária, a própria política de Carreira tende a levar os empregados a serem cada vez menos leais aos seus empregadores. Por isto, são unânimes em questionarem: Quais opções pode ter uma companhia, quando é preciso ter uma força de trabalho mais produtiva, para sobreviver e crescer a curto e a longo prazo?

Muitos acreditam que uma forma de enfrentar esse problema é usar uma compensação para aumentar os esforços dos empregados e a recompensas pelo desempenho geral da empresa. Assim, tentar-se-ia motivar altos níveis de desempenho e se reteriam os que mais contribuíssem.

Em vista disto, procura-se cada vez mais fomentar, planejar e replanejar programas onde se checassem o desempenho fossem dadas as respectivas recompensas. O objetivo geral de um programa com tais características seria o de conseguir o desenvolvimento de uma organização produtiva, eficiente e efetiva, e que também aumente a motivação e o desempenho do empregado. O ponto crucial de tais programas estaria calcado num compartilhamento de informação, facilitando uma comunicação positiva e bilateral entre empregado e o supervisor. Eles também necessitarão de informações com relação a quem estará envolvido no processo, qual parte terá cada um deles no programa. Assim, estariam sendo delimitadas as áreas específicas de responsabilidades, devendo ser definidas "medidas" de resultados específicos para cada área e para cada indivíduo particularmente.

Os padrões usados para mensurar o cumprimento da responsabilidade (avaliar o desempenho) devem reunir certos que

sitos para ser efetiva a Avaliação.

As medidas do Desempenho devem ser:

- Relevantes** - relacionadas à responsabilidade
- Específicos** - centrada, a atenção, em certo resultado final
- Controláveis** - pelo empregado
- Atingíveis** - não requerem um esforço extraordinário por parte do superior para medir o resultado, já que estão relacionadas diretamente à responsabilidade.

O supervisor geralmente desenvolve um documento inicial sobre a avaliação do desempenho. Posteriormente, o empregado deverá tomar conhecimento do mesmo, tendo oportunidade de nele se envolver e, conseqüentemente, aceitá-lo mais facilmente. O empregado, por sua vez, terá uma orientação para o cumprimento dos objetivos do seu trabalho e a avaliação de desempenho torna-se mais fácil. Assim procedendo, regras do jogo na mesa, ambos, empregado e supervisores, terao uma relação menos traumática e mais aberta. Podendo tambem ser fornecido ao empregado um feedback periódico ao longo do ano, sugere-se que deva haver mecanismos para fornecer à gerência conhecimento e habilidades práticas necessárias para desenvolver responsabilidades e avaliações de desempenho, bem como se utilizar de habilidades para guiar e motivar os empregados. Segundo Victória A. Hoeevermeyer, Consultant^(*), o desempenho de cada empregado deve ser reforçado regularmente - de forma formal ou informal - ao longo do ano, e um feedback deveria ser oferecido pelo menos semestralmente. Elogios e/ou discussões das áreas que necessitam ser melhoradas não devem faltar numa apreciação anual.

^(*) Personal Journal/July 1989.

Devendo manejar isto, na medida do possível; para ela um feedback demorado e freqüentemente percebido como irrelevante é antagonístico. Para a autora, qualquer organização que queira desenvolver um programa deste naípe deve estar ciente de que não é fácil e nem é um processo a curto prazo. Tipicamente, leva de 9 a 18 meses, dependendo do tamanho da empresa e ademais, uma vez implantado, não se mantém por si só.

Para Jerry W. Hedge e Michael J. Kavanagh^(*), o ponto crítico está no treinamento de supervisores para a avaliação de Desempenho; treinamento para evitar erros do avaliador, treinamento da observação e treinamento para a tomada de decisão. Tais treinamentos afetariam sobremaneira os efeitos Halo, Leniency, range Restriction e precisão, todos elementos importantes dentro do processo de Avaliação de Desempenho, e considerados erros clássicos do avaliador. Lathan e Wexley (1981). Pesquisas sobre os efeitos do treinamento do avaliador para a qualidade da Avaliação têm sido desenvolvidas há uma década e meia, começando com o estudo clássico de Lathan, Wexley e Pursell (1975). Treinamentos como os descritos acima (Halo, Leniency, range Restriction e precisão) são chamado de Rater Error Training (RET) Programas de Treinamento contra erros do Avaliador - trabalho de Bernardin (1978). Neste trabalho, focalizamos os erros de Avaliação cometidos freqüentemente, e a necessidade de impedi-los.

O modelo RET, segundo os investigadores, reduz os erros de avaliação psicométricos clássicos. Outros modelos de treinamento de avaliadores também foram desenvolvidos, todos mostrando os resultados.

(*) Journal of Applied Psychology, 1988 - V. 73, nº 1, 68-73.

Segundo os autores Jerry e Michael, ninguém tem de mostrado, empiricamente, que nenhum programa específico de treinamento do avaliador seja mais efetivo. Bernard e Beatty (1984), numa revisão do treinamento do avaliador, sugeriram que são necessários novos métodos de treinamento. Segundo eles, a Avaliação de Desempenho é composta principalmente por dois processos: observação e julgamento. Assim, uma abordagem poderia dirigir o treinamento às habilidades de observação, enquanto que outras se concentrariam nas habilidades de decisão, melhorando com isto a precisão da avaliação.

Escreve Melvin E. Schick^(*) que toda empresa deve ter um sistema de apoio ao sistema de Avaliação de Desempenho (PEMS) - Performance evaluation monitoring System - para medir o desempenho individual num cargo, segundo os padrões da companhia. Segundo ele, quando se tratar de grandes empresas, o sistema deve-se formalizar para o próprio bem-estar a longo prazo da mesma. Quão bom são em verdades os métodos de hoje, segue Melvin E. Schick, enfatizando a importância da empresa se questionar a respeito de tudo que há por aí, a respeito do assunto. E, ainda mais, questionar seriamente a respeito do seu próprio sistema de Avaliação de Desempenho. De fato, conclui ele, é bem possível que muitos dos métodos atuais precisem ser melhorados. Assim, no "refinamento" da metodologia do PEMS, até uma abordagem completamente computadorizada deve se levar em conta.

Um artigo recente de Harry B. Anderson no Wall Street Journal sugere a ampla divergência dos Sistemas de Avaliação de Desempenho usados hoje. A mais recente edição, no campo do PEMS, centra-se em torno do MBO (Técnica de Super-

(*) Personell Journal - Jannuary - 1980.

visão). Este sistema oferece diferentes vantagens na harmonização das metas individuais e corporativas, além de fornecer um significativo sistema de feedback e de avaliação, quando metas e objetivos são mensuráveis. Debilidades também existem no sistema MBO, pois o mesmo focaliza sua atenção exclusivamente nos resultados das tarefas que levam até o cumprimento dos objetivos, deixando a desejar nas qualificações pessoais ou comportamentais. Isto ocorrerá com maior frequência, quando não forem originalmente definidos como um objetivo explícito. Dadas as críticas acima, felizmente, diz o autor que, com o decréscimo dos custos de peças de computador e processadores, um PMES totalmente computadorizado deveria agora ser possível. Junto com a vantagem substancial trazida pela mecanização, benefícios tangíveis seriam prováveis.

Por exemplo, um bom sistema poderia:

1. Ser fácil de usar;
2. Fornecer resultados quantitativos;
3. Ser totalmente objetivo na comparação de desempenhos relacionados;
4. Ser a prova de "inflação";
5. Permitir que os avaliadores usassem a avaliação como veículo de motivação, ao mesmo tempo que fornece resultados significativos.

Muitos sistemas, hoje, usam o poder do computador, para guardar dados de desempenho e fornecer relatórios. No entanto, poucos têm mais utilidade do que a de simplesmente guardar dados e relatórios, indo mais além, ou seja, provendo cálculos estatísticos sobre o desempenho dos indivíduos com relação a outros em situação de trabalho similar. Em ou

tras palavras, esses sistemas não fornecem benefícios além do ponto 2 mencionado acima. Em relação a tais observações sobre a metodologia PEMS, coadjuvada pela automação, dever-se-á alertar para benefícios ou vantagens que este sistema poderia prover à organização através do seu uso.

Este sistema empregaria o seguinte:

1. Avaliação de um indivíduo;
2. Comparação de indivíduos de uma situação de trabalho similar;
3. Avaliação do indivíduo com base na História estatística de todas as avaliações anteriores do avaliador;
4. Comparação do indivíduo dentro de uma situação de trabalho similar, baseada na História estatística de todas as avaliações anteriores do avaliador.

Em conclusão, um PMES computadorizado pode oferecer facilidades de uso através da manutenção de categorias quantificáveis das avaliações de desempenho, mantendo a efetividade de custos dos sistemas tradicionais. Não somente os PMES computadorizados, mas todos os sistemas de avaliação de desempenho devem poder:

- . Fornecer um feedback honesto aos empregados, de maneira que possam perseguir várias alternativas de alto desenvolvimento;
- . Fornecer uma base objetiva para decisões de salário e promoção;
- . Fornecer reforço motivacional aos subordinados, de maneira a encorajá-los a buscar maiores níveis de desempenho;

- . Fornecer uma posição objetiva do desempenho do empregado em situação de trabalho similar;

São vastos os trabalhos dentro do campo em estudo, e mesmo variando de preocupação, todos são uníssonos do quão é importante essa prática dentro da organização. Já exploramos vários aspectos dentro de vários enfoques, resta-nos agora, atrelarmos a eles as inquietações de James W. Smither e Hillarie Collins^(*), quando, em seu artigo, fazem um estudo sobre a influência que a satisfação no trabalho exerce sobre a avaliação de desempenho. Nesse artigo, faz-se referência a resultados de dois experimentos, nos quais a influência da satisfação do avaliado sobre as suas avaliações de desempenho foram pesquisadas. Em ambos experimentos, levantou-se a hipótese de que o desempenho do avaliado satisfeito era mais favorável do que o desempenho do avaliado insatisfeito. Os resultados desse experimento forneceram evidências de que o conhecimento e a satisfação no trabalho do avaliado criavam bias (predisposição) nas avaliações de seu desempenho, quando se acreditava que o avaliado estava satisfeito com o seu trabalho, avaliava-se o seu desempenho mais favoravelmente. Quando ocorria o contrário, a avaliação era desfavorável.

Uma análise suplementar foi feita para determinar se a própria satisfação do avaliado afetava a auto-avaliação de desempenho do mesmo. E isto, através de experimentos, foi comprovado. O resultado de que auto-avaliações de desempenho foram influenciadas pela satisfação com a tarefa sugere uma implicação importante. Para aqueles que consideravam seu desempenho atual baixo, poderiam ser desenvolvidas baixas expectativas concernentes ao seu desempenho futuro.

(*) Journal of Applied Psychology, 1989, vol. 74. nº 4.599-605.

Em razão de tudo o que se pesquisou, que se escreveu e que está por ser pesquisado e escrito sobre o assunto, só temos que ficar otimistas com relação a dois pontos extremamente importantes para aqueles que militam na área de recursos humanos: que o tema é visto com interesse e que o Recurso Humano será, com certeza, o mais beneficiado com tudo que se faça a respeito.

Eli Ginzberg afirma, com a certeza daqueles que crêem no que dizem, que os recursos humanos são a chave para o desenvolvimento econômico! Dentro dessa linha de raciocínio, poderemos fazer algumas alusões a respeito do que Werther e Keith chamam de "Os Desafios da Administração de Pessoal", portanto, também a avaliação de desempenho faz parte desses desafios, com os quais os administradores terão que lidar, assim como os demais subsistemas da área de Pessoal.

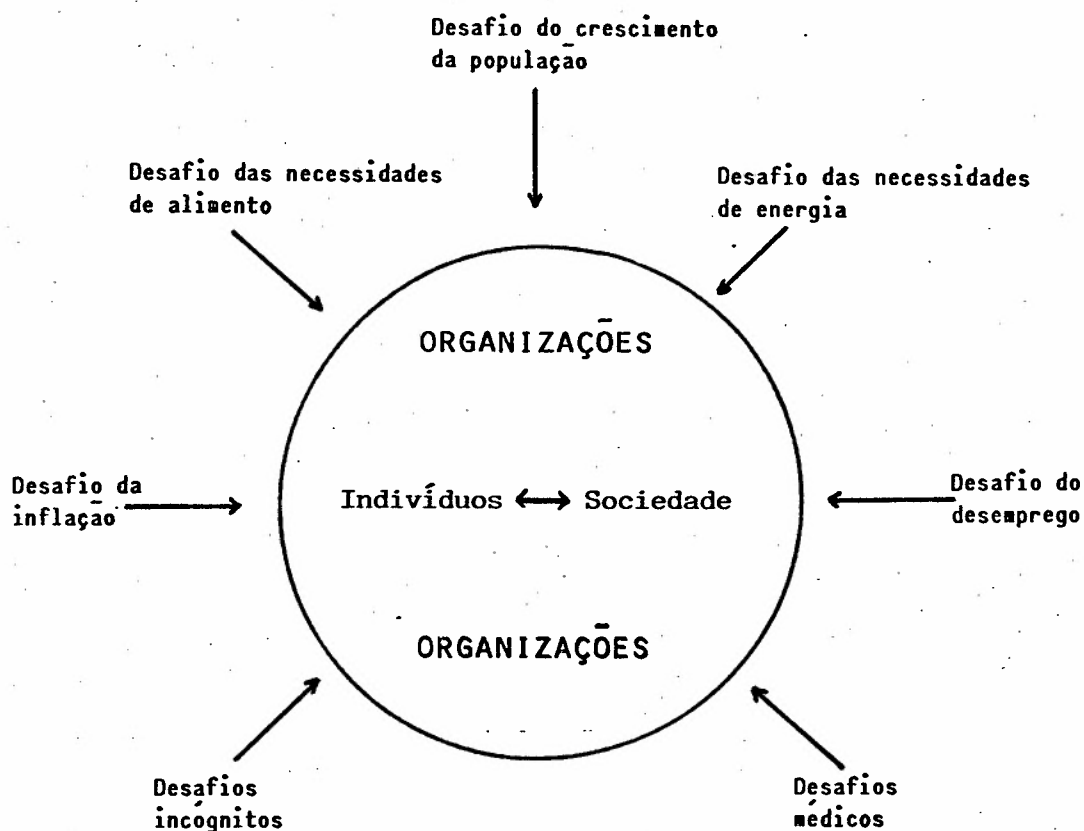
Um departamento de Pessoal ajuda as pessoas e as organizações a alcançarem seus objetivos. Mas vem a se defrontar com muitos desafios. Estes surgem das demandas das pessoas, das organizações e de seu ambiente. Outros desafios resultam da necessidade de igual oportunidade e empregos que tenham significância.

O DESAFIO CENTRAL

Durante o restante deste século é quase certo que crescerá a interdependência dos indivíduos, das organizações e da sociedade. À medida que os desafios da Figura abaixo se tornam mais complexos, nossa sociedade enfrentará exigências crescentes de alimentar os que estão com fome: de encontrar novas formas de energia; de curar moléstias, de con

ter a inflação; de baixar o desemprego e de enfrentar outros desafios que não podemos imaginar. Os indivíduos e a sociedade como um todo responderão a estas oportunidades através de nossa invenção ~~mais~~ criativa: as organizações. Quanto melhor nossas organizações funcionarem, tanto mais facilmente nossa sociedade poderá enfrentar os desafios e as oportunidades deste e do próximo século. Por conseguinte, tornou-se desafio central de nossa era melhorar nossas organizações, tanto privadas como públicas.

O DESAFIO CENTRAL DAS ORGANIZAÇÕES



A prática de administração de pessoal é moldada por uma variedade de desafios ambientais. Estes surgem das exigências históricas, externas, organizacionais e profissionais com que os especialistas de pessoal se defrontam.

Os desafios históricos começaram com as pressões da Revolução Industrial que levaram ao estudo científico do trabalho e dos trabalhadores. À medida que os instrumentos disponíveis para os gerentes tornaram-se mais sofisticados, cresceu a necessidade de especialistas em administração de pessoal e recursos humanos. No início deste século, surgiram os departamentos de pessoal para lidar com estas exigências. Hoje, eles são responsáveis por enfrentar os assuntos externos, organizacionais e profissionais que afetam os empregados.

Os desafios externos têm origem em diversas fontes. São criadas as principais preocupações externas pela mudança de tecnologias, ciclos econômicos, desenvolvimento demográficos, mudanças culturais e envolvimento governamental. Cada um destes fatores influencia as maneiras pelas quais os departamentos de pessoal atendem a seus objetivos.

Os desafios organizacionais incluem os elementos dentro da organização que os departamentos de pessoal não podem ignorar para que tenham sucesso. Os sindicatos constituem um exemplo óbvio. Exigem que a administração atenda e satisfaça aos seus objetivos econômicos dentro das restrições impostas pelas organizações trabalhistas. Até mesmo os empregadores que não têm sindicatos precisam estar cômicos das ações que podem fazer com que os trabalhadores se sindicalizem. Um departamento de pessoal administrado profissionalmente precisa desenvolver e manter uma base sofisticada de dados a fim de ser efetivo. A necessidade de informação

e a melhor maneira de implantar as atividades de pessoal dependem dos aspectos singulares do caráter da organização.

O desafio mais recente à administração de pessoal é o profissionalismo. O papel importante que os departamentos de pessoal e seus membros desempenham nas organizações modernas exige uma abordagem profissional e pessoas profissionalmente treinadas. Embora os expertos de pessoal enfrentem obstáculos em alcançar a posição de profissionais, a importância crescente desta função exige que os praticantes esforcem-se para atingir os altos padrões esperados de profissionais.

Se os departamentos de pessoal puderem enfrentar com sucesso os desafios ambientais aqui discutidos, terão mais possibilidade de contribuir efetivamente para as metas da organização e dos que a compõem.

5. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Nosso trabalho apresenta-se como um estudo de caso, pois nosso objeto de atenção e esforço estará voltado para uma empresa em especial.

A Cia. de Cigarros Souza Cruz será nosso laboratório; a escolha deveu-se à importância que a empresa desempenha junto à Região do Triângulo Mineiro, também ao interesse despertado pela mesma em nosso trabalho, bem como a incondicional abertura no que se refere aos dados necessários para efetivar o nosso trabalho.

A Cia. de Cigarros Souza Cruz é um grupo empresarial fundado pelo imigrante português Albino Souza Cruz, no ano de 1903, quando montou uma pequena fábrica de cigarros na Rua Gonçalves Dias, no centro do Rio de Janeiro.

Nascia ali a Souza Cruz.

Ao longo dos anos, foi surgindo, progressivamente, o que é, hoje, a Companhia Souza Cruz Indústria e Comércio, empresa "holding" de um dos maiores grupos empresariais do País. Uma sociedade anônima com quase 20 mil acionistas, associada à empresa inglesa B.A.T. Industries.

E, dentro dela, com seu suporte principal, a Companhia de Cigarros Souza Cruz, hoje a maior empresa brasileira de fumos e cigarros. Líder absoluta de mercado, é responsável pela comercialização das principais marcas consumidas no País. Para isso, ela utiliza a produção de quase 45.000 produtores de fumo e distribui seu produto através de uma rede de 300.000 varejistas espalhados por todo o Brasil. Uma posição de liderança, conquistada ao longo de mais de 80 anos, que a torna também uma das empresas que mais contri

buem para o desenvolvimento nacional, recolhendo cerca de 10% da receita tributária da união.

São, ao todo, quatro centros de processamento de fumo no Sul do País (em Rio negro - PR, Blumenau, Tubarão - SC e Santa Cruz do Sul - RS). Eles respondem por uma produção que chega a oito fábricas de cigarros, cigarrilhas e fumo desfiado em todo o Brasil (Uberlândia, Belém, Recife, Salvador, Rio de Janeiro, Petrópolis. A Companhia de Cigarros Souza Cruz é, atualmente, a maior exportadora individual de fumo em folha no mundo, fato que coloca o Brasil como o segundo maior exportador mundial do produto.

No aspecto social, a empresa se orgulha de oferecer mais de 15.000 empregos diretos e vários milhares de outros, indiretos. No aspecto comunitário, ela tem participado de promoções artísticas e culturais realizadas em todo o Brasil. E, no aspecto empresarial, o Grupo Souza Cruz — através da "holding" — vem conquistando novos espaços, participando ativamente de vários empreendimentos.

Exemplos são a Aracruz — que produz e exporta celulose no Espírito Santo —, da Polo Indústria e Comércio — produtora de filmes de polipropileno biorientado, para embalagens —, da Maguary e da Suvalan, que produzem concentrados de frutas para exportação e consumo interno, e da Companhia Industrial de Papel Pirajy, produtora de papéis.

Fumo e Cigarros

A Companhia de Cigarros Souza Cruz é líder absoluta no seu setor de atividades, não apenas por deter, há vários anos, cerca de 80% do mercado de cigarros, mas também por

ter-se tornado a maior exportadora individual de fumos no mundo (como país, o Brasil é o segundo maior exportador mundial, atrás apenas dos Estados Unidos). A Souza Cruz produz mais de 100 bilhões de cigarros por ano em suas sete fábricas, situadas nas cidades do Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Porto Alegre (RS), Salvador (BA), Recife (PE), Uberlândia (MG) e Belém (PA). A fábrica de Uberlândia é a mais moderna da América Latina. Em Petrópolis (RJ), existe ainda uma fábrica de charutos, cigarrilhas, fumo para cachimbo e fumo desfiado para preparo manual de cigarros. Cerca de 15 mil pessoas trabalham na Companhia de Cigarros Souza Cruz.

A empresa é um dos maiores contribuintes da União. Como se sabe, cerca de 75% do preço de um maço de cigarros constituem impostos, entre os quais o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) e o ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias).

O mercado de cigarros é extremamente dinâmico e evolui constantemente, seja porque os gostos e desejos dos consumidores mudam, ou porque as oscilações da economia afetam diretamente o consumo. É necessário estar atento a essas mudanças e redirecionar-se em tempo hábil. Isso implica contar com uma equipe altamente capacitada a auscultar o consumidor (pesquisa de mercado, centros de pesquisa e desenvolvimento de produto); implica ainda rapidez, agilidade e eficiência na comunicação (publicidade e promoções), e também uma complexa estrutura de vendas e distribuição, capaz de fazer o cigarro chegar a, literalmente, qualquer canto do território nacional, usando os meios de transporte necessários. A Souza Cruz dispõe de tudo isso, além de um moderno parque gráfico para imprimir todos os rótulos das suas mais de 25 marcas e versões de cigarros, entre as quais Belmont, Hollywood, Carlton, Free e Plaza, por exemplo.

Tudo começa, porém, nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, aonde 50 mil plantadores de fumo são assistidos tecnicamente por agrônomos e orientadores agrícolas da Souza Cruz — e isto há quase 70 anos! Após a colheita, o fumo passa pelo que há de mais moderno em processamento, nos parques industriais que a Souza Cruz mantém em Santa Cruz do Sul (RS), Tubarão, Blumenau e Brusque (SC) e Rio Negro (PR).

O fumo brasileiro é conhecido no mundo inteiro, e o seu sucesso, lá fora, é antigo: durante o período colonial e a maior parte do Império, o país foi um grande exportador de fumo. E a sua importância na economia nacional pode ser medida pelo fato de, junto com o ramo de café, ter sido a folha do tabaco utilizada para constituir o brasão nacional, símbolo da nacionalidade. A Souza Cruz exporta seu produto a cerca de 70 clientes em mais de 50 países.

Um parque fabril perfeitamente integrado ao meio ambiente e à comunidade. Ao projetar a construção de sua fábrica em Uberlândia, a Souza Cruz teve a norteá-la este objetivo básico.

Na realidade, com essa unidade industrial, instalada em uma das regiões mais promissoras do Brasil — o Triângulo Mineiro —, a Souza Cruz procurou juntar a sofisticada técnica de suas modernas instalações e equipamentos à beleza paisagística e à praticidade operacional.

O êxito dessa política se faz presente desde a inauguração da Fábrica, a 28 de fevereiro de 1978. De lá pra cá, as condições oferecidas aos trabalhadores — tendo em vista seu bem-estar e a conseqüente produtividade e qualidade dos produtos — solidificaram a posição da Fábrica como

a maior da Souza Cruz, a mais moderna no gênero da América Latina, e uma das maiores do mundo.

Ocupando uma área total de 872.000 metros quadrados, a Fábrica Uberlândia reservou 200.000 metros quadrados para seu projeto paisagístico, incluindo alamêda e lagos arborizados, jardins floridos e locais gramados. Junto a eles destaca-se uma área de 130.000 metros quadrados destinados à produção, empacotamento e expedição automática de mais de 4 bilhões de cigarros por mês. Todo este trabalho é executado, em vários turnos, por cerca de 1.300 pessoas.

O bom resultado demonstra que a Souza Cruz escolheu o lugar certo.

Desde o momento em que recebe o fumo, até o instante em que, depois de processá-lo, o transforma em cigarros das marcas mais consumidas do País, a "Qualidade Souza Cruz" é uma preocupação básica na Fábrica Uberlândia.

O fumo é recebido dos centros de processamento do Sul do País em embalagens apropriadas, identificado por grupos e classes. Armazenado de acordo com sua classificação, ele está pronto para abastecer, continuamente, as linhas de processamento.


Elas trabalham obedecendo às fórmulas de cada mistura e cada grupo de fumo tem uma linha de processamento diferente.

Na fase de processamento, os diversos tipos de fumo passam por diferentes equipamentos. Todos eles objetivam garantir ao produto o aroma e sabor característicos de cada mistura e de cada marca.

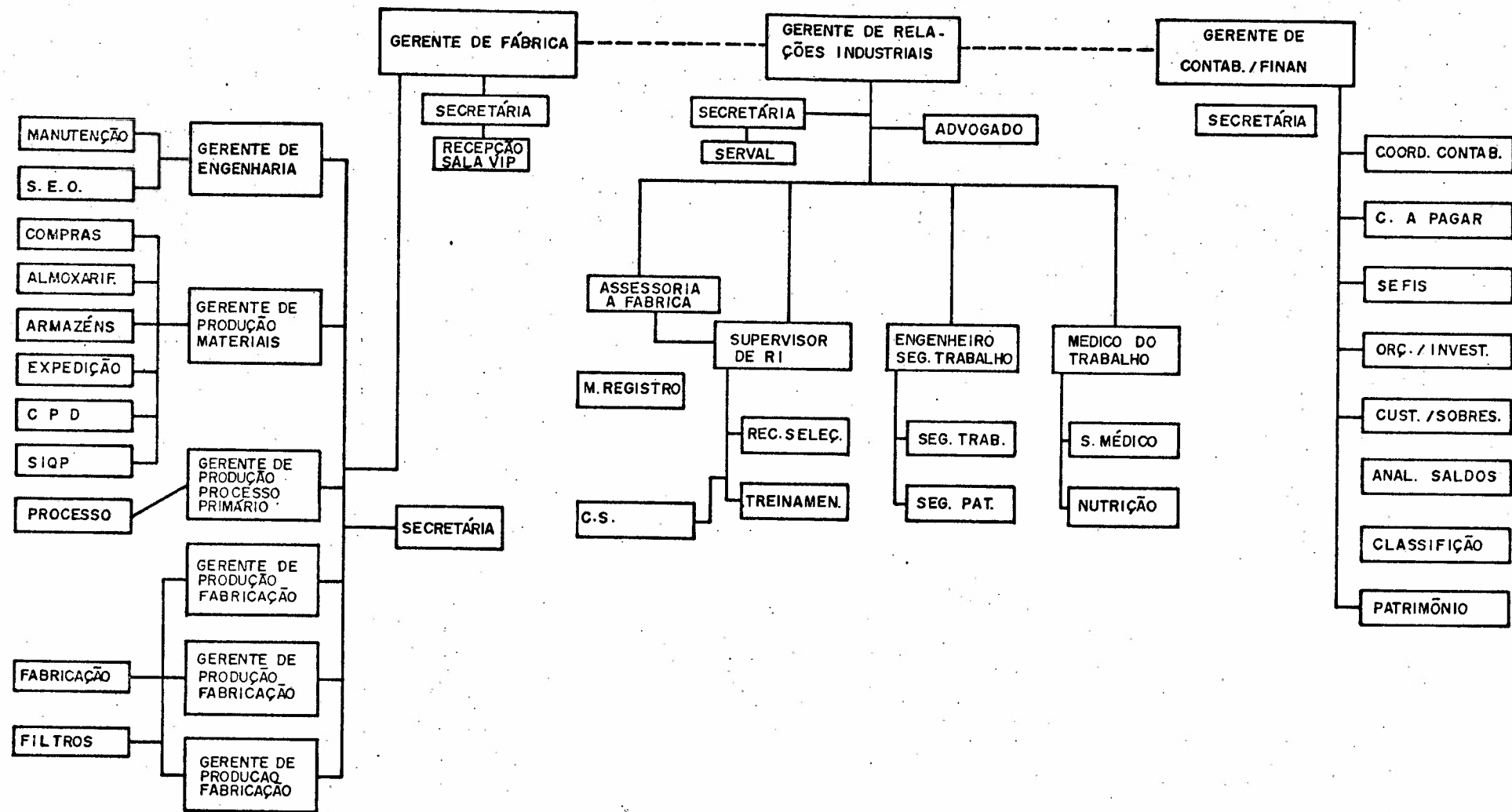
Durante todo o processo, a preocupação com a qualidade

de é constante. Ela é um item essencial no dia-a-dia da Fábrica Uberlândia, responsabilidade de todos que nela trabalham, e constantemente monitorado pelas equipes do Controle de Qualidade.

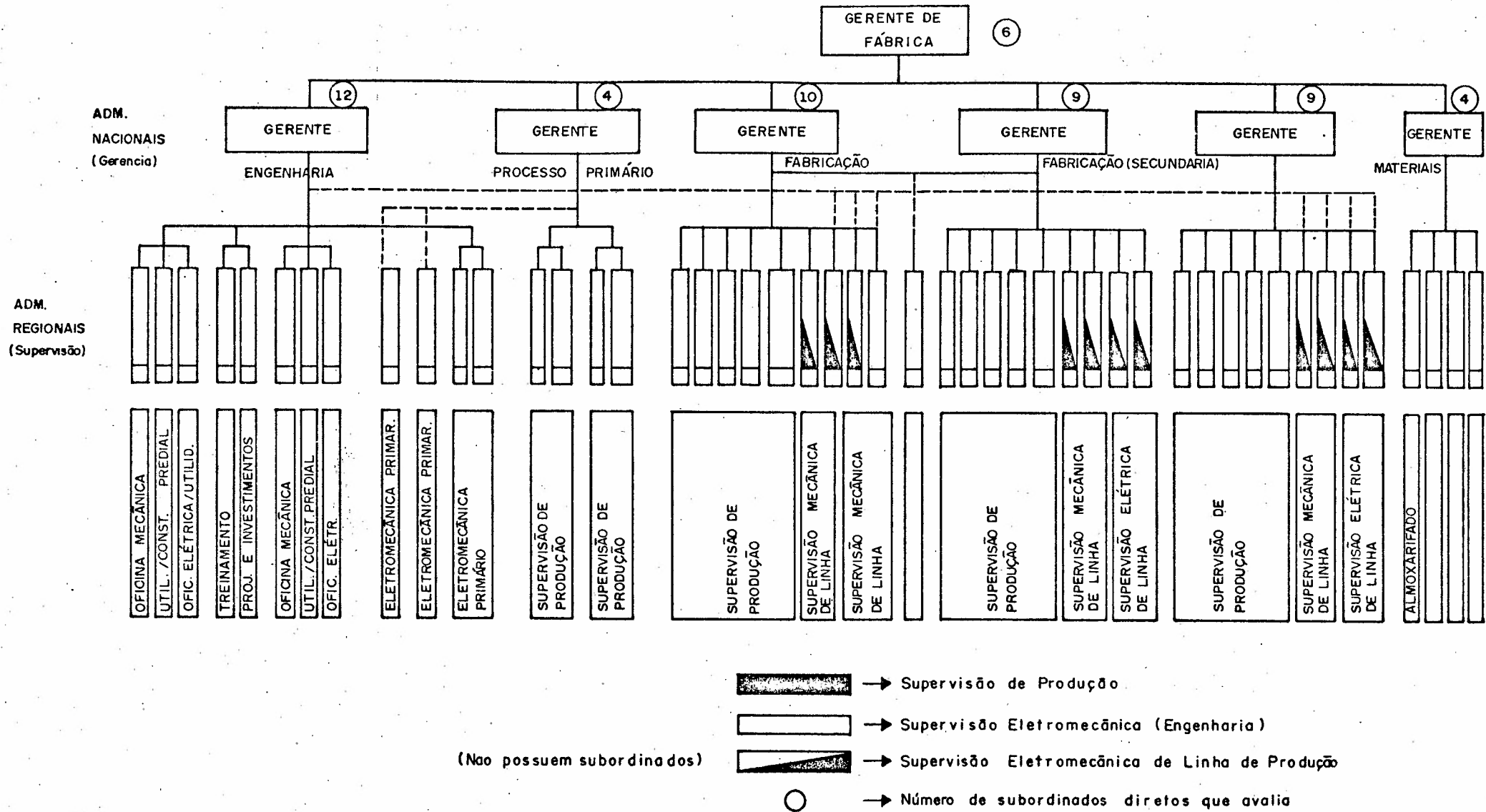
No final do processo, o fumo é transportado para o setor de estocagem de onde sai para abastecer diretamente as linhas de fabricação de cigarros.

<p>"Holding"</p> <p>Souza Cruz </p> <p>Companhia Souza Cruz Indústria e Comércio</p>	<p>Papel e Celulose</p>	<p>Sucos e Produtos Correlatos</p>
<p>Fumo e Cigarros</p>	<p>Aracruz</p> <p>Aracruz Celulose SA</p>	<p>Maguary</p> <p>Industrias Alimenticias Maguary SA</p>
<p>Souza Cruz</p> <p>Companhia de Cigarros Souza Cruz</p>	<p>Pirahy</p> <p>Companhia Industrial de Papel Pirahy</p>	<p>Suvalan</p> <p>Suvalan Companhia de Produtos de Frutas</p>
<p>Tabasa</p> <p>Tabasa Tabacos SA</p>	<p>Apoio e Serviços</p>	<p>Florestal</p> <p>Souza Cruz Florestal SA</p>
<p>Outras Empresas</p>	<p>Eldocor</p> <p>Eldocor Corretagens de Seguros SA</p>	<p>Trading</p> <p>Souza Cruz Trading SA</p>
<p>Polo</p> <p>Polo Indústria e Comércio Ltda</p>	<p>Cleb</p> <p>CLEB Empreendimentos, Servicos, Negócios Comerciais e Industriais SA</p>	<p>Distribuidora</p> <p>Souza Cruz Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários Ltda</p>
<p>Bioplanta</p> <p>Bioplanta Tecnologia de Plantas Ltda</p>		
<p>Plurimarca</p> <p>Plurigoma Empreendimentos e Participações SA</p>		

ORGANOGRAMA — FÁBRICA UBERLÂNDIA



ORGANOGRAMA



6. SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Este tópico descreve as características do Sistema de Avaliação de Desempenho da Empresa. A partir destas características, os executivos terão suas percepções checadadas, com relação à utilidade e à validade do Sistema em vigor.

Para a empresa, é preciso recorrer ao talento e à criatividade de todos os funcionários para vencer a concorrência em âmbito geral.

É premissa básica para a mesma que a vantagem que ela tem sobre a concorrência reside na quantidade e na qualidade de sua Gerência. Para tanto, a palavra de ordem é "Contar com melhores gerentes, em qualquer nível do que nos sos concorrentes". Não se tratando apenas de uma simples aspiração genérica, mas sim de um Objetivo Estratégico destinado a proporcionar uma superioridade competitiva. Assim sendo, é importante não somente recrutar Recursos Humanos realmente talentosos e ser rigorosos na Avaliação do Potencial disponível, bem como se esmerar no treinamento. Um dos indicadores de bom desempenho, nessa área de Recursos Humanos, constitui-se no número de subordinados que alcançam padrões superiores, tendo sido bem preparados para assumirem maiores responsabilidades.

Para a empresa, os Recursos Humanos Gerenciais apresentam uma característica marcante que os diferencia dos Recursos financeiros e outros, à maneira como se alteram.

A partir do momento em que o indivíduo é contratado, ele aprende, desenvolve-se e amadurece, mas também é possível que se deteriore e se torne obsoleto. Assim sendo, admi

nistrar um bem ou recurso implica otimizar seu aproveitamento durante um longo período de tempo.

Nesse contexto, Planejamento de Recursos Humanos su bentende um sistema que articula uma série de atividades ou de processos relacionados, produzindo um método estruturado, com a finalidade de assegurar o necessário Desenvolvi mento e Alocação dos Recursos Gerenciais. Implica também relacionar as exigências gerenciais e organizacionais ao es toque atual de Gerentes, com vistas a revisões objetivas pa ra se estabelecerem Planos de Desenvolvimento e de Ação, devendo o mesmo se pautar em necessidades futuras ao invés de somente em práticas atuais.

O sistema de Recursos Humanos para a empresa visa à obtenção de dados confiáveis sobre Desempenho, Aspirações e Potencialidades dos Recursos Humanos, imprescindíveis para a eficácia Organizacional.

COMPOSIÇÃO DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

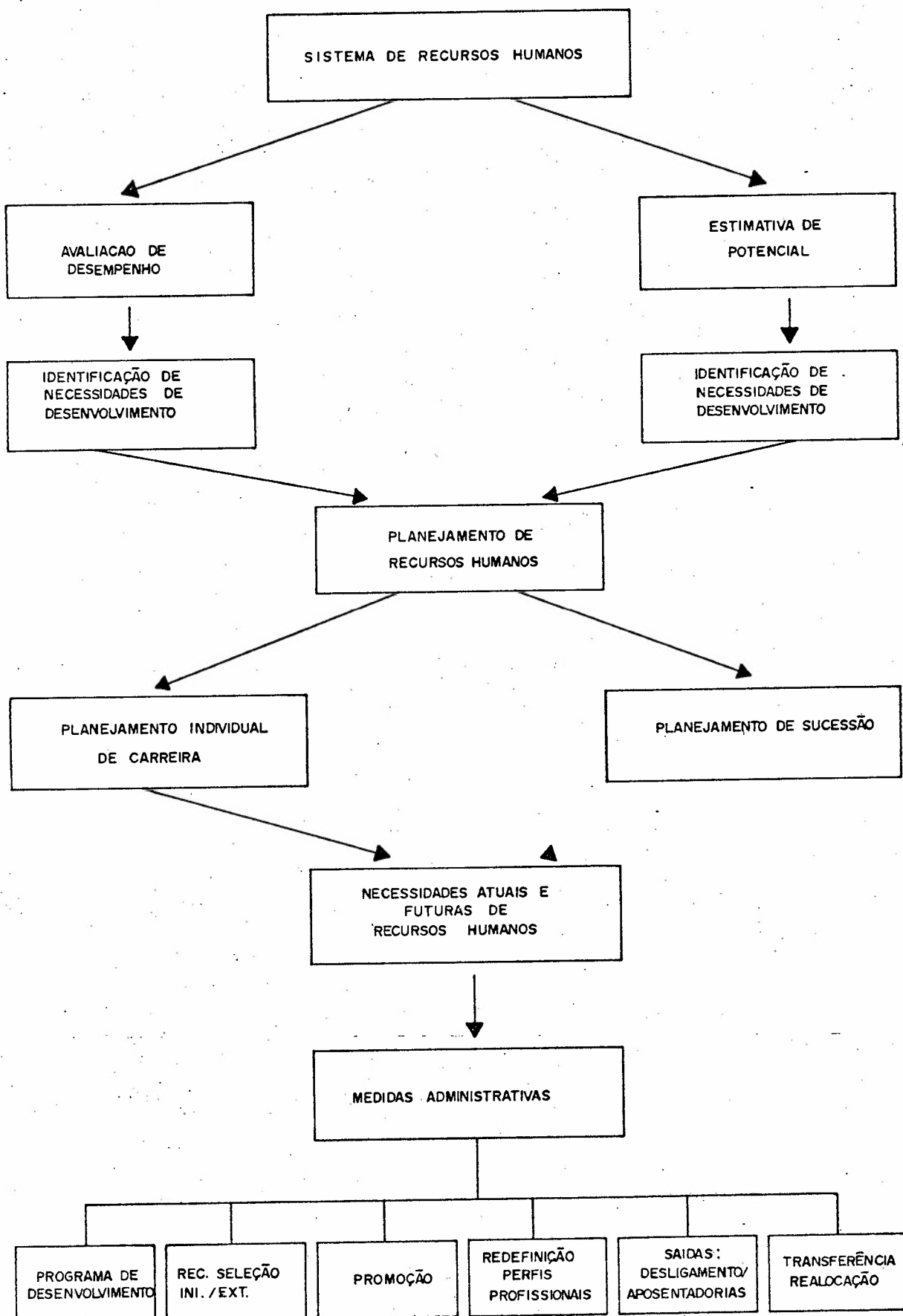
I - Avaliação Desempenho

II - Estimativa de Potencial

III - Planejamento Individual Carreira

IV - Plano de Sucessão

V I S ã O S I S T E M I C A



I - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É a análise crítica a dois, Superior com Subordinado, da atuação profissional deste último, relacionada com objetivos do cargo que ocupa, no decorrer de determinado período.

O seu objetivo é o de apreciar o Desempenho do Avaliado num determinado período; clarificar as responsabilidades e atividades apropriadas para cada indivíduo, no cargo; definir os objetivos de desempenho, através do diálogo; promover informações para diversas decisões de Administração de Recursos Humanos; favorecer o Processo de Planejamento e de Decisão quanto ao Desenvolvimento e Sucessão Gerencial.

A Avaliação de Desempenho refere-se ao desempenho atual na função, e pode ajudar o subordinado, através do gerente a:

- a). Aprimorar o desempenho atual na função, identificando, de comum acordo, problemas (ou limitações) e oportunidades (ou pontos fortes) e estabelecendo planos de ação que atendam a estas questões.
- b). Maximizar seu potencial, tanto na função ora exercida, como em possíveis funções futuras, identificando e reforçando seu talento e sanando suas necessidades de desenvolvimento.
- c). Identificar possíveis funções a serem exercidas no futuro, nas quais o indivíduo poderá ser bem sucedido, tanto do ponto de vista da Empresa como do seu próprio, e planejar a maneira como isso poderia ser concretizado.
(Vinculação: Desempenho e Estimativa de Potencial).

O produto principal de uma avaliação é um acordo mútuo quanto a uma série de medidas a serem tomadas pelo Avaliador e pelo Avaliado com o objetivo de aprimorar o Desempenho deste na função: a base para um desenvolvimento dirigido.

A avaliação volta-se para o passado em busca de dados objetivos sobre o desempenho do indivíduo, mas volta-se, também, para o futuro, ao estabelecer meios para uma melhora no Desempenho, ao determinar Novos Objetivos na função atual e ao identificar a necessidade de novas habilidades, à medida que o ambiente e as prioridades se alterem.

Na empresa, alguns aspectos fundamentais abrangem o esquema adotado na Avaliação:

- . basear-se em critérios objetivos e relevantes para a função;
- . promover uma franca troca de idéias entre o Gerente e o Subordinado;
- . focalizar o Desempenho do Indivíduo e suas necessidades de Desenvolvimento.

Assim, a Análise de Desempenho se processa em termos de:

Objetivos

- . tarefas, prioridades, padrões, prazos determinados pelo Gerente e seu subordinado no início do período, possivelmente alterados durante o período, após a ocorrência de fatores que não poderiam ter sido previstos ou de alguma alteração nos Planos da Empresa;

- . Confronto entre realizações e objetivos;
- . Ao final do período, com comentários sobre "como e por quê";
- . Identificação de pontos fortes e limitações.

As limitações, talvez, sejam de maior importância, porque, para algumas alternativas de carreira, elas constituem um impedimento, enquanto que, para outras alternativas, elas terão que ser, necessariamente, separadas;

- . Aprimorar o desempenho e propiciar futuras oportunidades;
- . Observações Finais.

Por parte do Avaliador e do seu Superior.

GUIA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AVALIADOR)

É importante que o Avaliador analise, previamente com seu Superior Hierárquico, Pontos Relevantes do Desempenho do seu(s) subordinado(s) antes de efetivar a Avaliação. Seria, em suma, uma análise dos resultados durante o período e a eficácia com que os planos foram desenvolvidos, bem como a comparação Desempenho/Resultados, com os Planos de trabalho concordados e outros documentos/controles administrativos. Identificando as necessidades de desenvolvimento do Avaliado, seja de natureza técnica, humana e/ou conceitual, para pleno desempenho na presente função.

Por se constituir em uma "Holding", o delineamento da Política de Planejamento de Recursos Humanos é responsabilidade da mesma, necessitando, com isto, receber Avaliações de Desempenho já consolidadas pelas Empresas dos seguintes Recursos Humanos:

- a). Membros da Diretoria;
- b). Sucessores de Emergência e Planejados para cargos de Diretoria;
- c). Recursos Humanos aptos em 10 anos para atingir cargos atuais e futuros de Diretoria;
- d). Jovens Executivos de alto potencial para atingir funções de Diretoria no futuro (período superior a 10 anos).

Dentro da Empresa existem 2 grupos de empregados:

- 1. **Administrativo:** Num total de 1.100 pessoas espalhados em todas as filiais e matriz, que são considerados "executivos"; os representantes da empresa.

No grupo de administrativos, há uma divisão:

- Administrativos Regionais (Gerentes) recurso da região (Centro, Norte, Nordeste e Sul).
- Administrativos Nacionais (Supervisores)

- 2. **Mensalista:** (nível operacional, técnico e escritório).

Comporiam a mão-de-obra não qualificada e a mão-de-obra especializada técnica, totalizando 12.000 pessoas.

Observação: A avaliação de desempenho somente para o Grupo dos Administrativos.

Na empresa em estudo CSSC (Cia. de Cigarros Souza Cruz), são adotados os seguintes procedimentos:

Para Administradores Regionais:

- . Todos deverão ser avaliados pelos seus Superiores Imediatos;

- . A consolidação preliminar se dará dentro da Equipe Gerencial da Fábrica, Filial, Usina ou Departamento, conforme me seja o caso.
- . A consolidação final dos resultados se dará nos GAR's (Gerência Nacional da Área Industrial) e/ou nos Grupos de Planejamento Departamental.
- . Após a Consolidação Final, competirá aos GRRI (Gerentes Regionais Relações Industriais), Gerente Administrativo, Departamento Financeiro ou GC.R.I., conforme seja o caso, informar as classificações de desempenho aos GRI's das respectivas fábricas, filiais, usinas ou GAP, para lançamento dos aumentos de mérito na folha de pagamento.

Para Administradores Nacionais:

- . Todos deverão ser avaliados pelos seus superiores imediatos.
- . As Equipes Gerenciais das Fábricas Filiais Usinas ou Departamento farão uma análise inicial dos resultados das Avaliações de Desempenho.
- . As Equipes Gerenciais Nacionais farão a Consolidação Geral de todos os recursos, excetuados os seus próprios componentes, que serão analisados pela Diretoria, a quem competirá também consolidação final dos resultados.
- . Após a consolidação, competirá aos GRRI, Gte. Adm. D. F. ou GCRI, conforme seja o caso, informar as classificações de Desempenho aos GRI's das respectivas fábricas, filiais, usinas ou GAP para lançamento dos aumentos de mérito na Folha de Pagamento.

CLASSIFICAÇÃO DE DESEMPENHO

Classificação A

Indivíduos que obtiveram um conjunto excepcional de resultados com indicações de habilidade, empenho e envolvimento notáveis e acima de qualquer expectativa.

Caracteriza uma experiência contínua e consistente e não apenas alguns resultados eventuais. Reservada a um número restrito de indivíduos.

Classificação B

Contribuição ótima, excedendo todos os resultados concordados no Guia de Resultados/Planos de Ação, considerando-se dificuldades superadas, qualidade dos recursos disponíveis e iniciativas próprias. Caracteriza contribuições constantes e persistentes, mesmo sob condições adversas.

Classificação C+

Indivíduos que alcançaram todos os resultados concordados no Guia de Resultados/Planos de Ação, excedendo alguns. O "C+" caracteriza o nível de contribuição acima da normalmente esperada ou obtenção de resultados sob condições adversas.

Classificação C

Indivíduos que, sob condições normais, alcançaram todos os resultados concordados no Guia de Resultados. Caracteriza um nível de contribuição satisfatória e normalmente esperada do titular da função.

Há equilíbrio entre o trabalho preventivo/corretivo e, sob pressão, sabe ajustar seu comportamento às circunstâncias.

Classificação C-

Indivíduos que, sob condições normais, não conseguiram alcançar todos os resultados concordados no Guia de Resultados, mas cuja contribuição se situou dentro de limites aceitáveis.

C- caracteriza um desempenho apenas regular e exige constante auxílio de outros (pares/superiores).

Há mais trabalho corretivo do que preventivo e, sob pressão ou crise, apresenta eventual instabilidade de resultados e/ou comportamentos, necessitando de orientação.

Classificação D

Indivíduos que, sob condições normais, não alcançaram os resultados concordados no Guia de Resultados e cuja contribuição permaneceu abaixo dos limites aceitáveis.

"D" caracteriza um desempenho inaceitável, gerando problemas constantes para pares superiores. Há predominância de trabalho corretivo, reagindo a eventos, sem preocupação ou ação para antecipá-los. Sob pressão ou crises, apresenta insegurança e necessita supervisão constante.

Classificação E

Indivíduos que, sob condições normais, apresentaram desempenho excepcionalmente ruim, marcado por resultados muito abaixo do nível esperado e, portanto, inaceitáveis.

Ainda dentro do Sistema de Recursos Humanos, a empresa mantém um programa para estimar o potencial de um indi-

víduo, o qual apura itens tais como: conhecimentos, aptidões, habilidades e capacidades atuais e a possibilidade ou não de desenvolvê-los, se lhes forem dados meios e oportunidade.

Dentro do mesmo programa, o Planejamento Individual de Carreira também é uma parte importante no contexto, pois é o responsável pela elaboração prévia das etapas sucessivas que o indivíduo deve percorrer em sua vida profissional na Empresa, ocupando cargos, exercendo atividades compatíveis com o Desenvolvimento de seu potencial e com as necessidades da Organização. Tem como objetivo prover a Empresa de Gerentes para o exercício eficaz de funções atuais e futuras, através de seu Departamento planejado, de acordo com o potencial estimado de cada gerente. Além de fornecer, ao Superior Imediato, informações já ratificadas e/ou aprovadas pela Empresa para que assuma sua responsabilidade pelo desenvolvimento de seu(s) subordinado(s) e orientá-lo(s) no seu autodesenvolvimento.

Esse Plano Individual de Carreira estende-se para todos os gerentes, inclusive para membros da Diretoria. Ele é de um pré-requisito imprescindível para o Planejamento sucessório. Ambos são correlatos e interdependentes.

Sem o cumprimento qualitativo dessa etapa do Sistema de Recursos Humanos, todas as fases anteriores perdem seu significado, além da Empresa não atingir o Objetivo Estratégico de ter seus Gerentes aptos e qualificados a fim de atender a sua necessidade de sobrevivência atual e de continuidade futura.

Assim, compete a cada empresa controlada e coligada apresentar o PIC dos Recursos Humanos, à Holding, excluindo

o Presidente ou o número 1, que é ação específica da Diretoria da Holding.

Observação: Os formulários utilizados para Avaliação de Desempenho, Estimativa de Potencial e do Plano Individual de Carreira , estão no Anexo I.

6.1. ANEXO I

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTIMATIVA DE POTENCIAL

PARA: - ADMINISTRADORES NACIONAIS
- ADMINISTRADORES REGIONAIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTIMATIVA DE POTENCIAL ADMINISTRADORES NACIONAIS						
AVALIADO	AVALIADOR					
NOME: FUNÇÃO: ADMISSÃO: ____/____/____ TEMPO NA FUNÇÃO: IDADE:	NOME: FUNÇÃO: PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE: ____/____ A ____/____ DATA DA AVALIAÇÃO:					
1 - AUTO-AVALIAÇÃO						
Descreva seu desempenho no período em consideração. Comente dificuldades encontradas no desempenho da função, como também necessidades de desenvolvimento.						
2 - DESEMPENHO GLOBAL: (Parecer do Avaliador)						
2.1. CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL:						
<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C+	<input type="checkbox"/> C	<input type="checkbox"/> C+	<input type="checkbox"/> D	<input type="checkbox"/> E

3 - DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS CHAVE CONSENSADOS		
3.1. Principais realizações:		
3.2. Dificuldades encontradas superadas ou não:		
3.3. Necessidades de Desenvolvimento Para o exercício na função atual:		
4 - PLANEJAMENTO DE DESENVOLVIMENTO: (Para melhoria do desempenho na função atual)		
Atividade	Objetivo	Data / Responsável
5 - COMENTÁRIOS DO AVALIADO SOBRE OS ÍTENS 1, 2, 3 e 4		
AVALIADOR	AVALIADO	

6 - INFORMAÇÕES: CARREIRA E DESENVOLVIMENTO (preenchimento por parte do Avaliado)	
Dados a serem considerados no seu Planejamento de Carreira	
a. Aspirações de Carreira:	
b. Aspectos Pessoais:	
c. Transferibilidade:	
DATA	AVALIADO
7. - PARECER DO AVALIADOR SOBRE OS ÍTENS ABAIXO REFERENTES AO AVALIADO	
a. Indicadores de Potencial / Pontos Fortes:	
b. Fatores que podem restringir a Carreira:	
c. Sugestão de Encarreamento:	
d. Indique (Cargos/Atividades) que favoreçam seu Desenvolvimento/Carreira:	
DATA	AVALIADOR
8 - COMENTÁRIOS FINAIS DO NÍVEL COMPETENTE:	

9 - OBJETIVOS PARA O PRÓXIMO ANO			
AVALIADO		PERÍODO	
		DE :	A:
OBJETIVOS-CHAVE: Relacione em termos quantitativos e em ordem de prioridade, quando possível			
Quando possível, especifique a ação a ser tomada			
DATA			

Estes Objetivos devem ser acordados pelo superior imediato e pelo Avaliado. Deverá ser dada uma cópia ao Avaliado, pois estes Objetivos serão a base da Avaliação do próximo ano.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E ESTIMATIVA DE POTENCIAL ADMINISTRADORES REGIONAIS	
AVALIADO	AVALIADOR
NOME: MATRÍCULA: UP: FUNÇÃO: TEMPO NA FUNÇÃO: ADMISSÃO: ____/____/____ DATA DE NASCIMENTO: ____/____/____	NOME: FUNÇÃO: PERÍODO DE AVALIAÇÃO DE ____ A ____ DATA DA AVALIAÇÃO: ____/____/____
1 - AUTO-AVALIAÇÃO	
<div></div>	
2 - DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS PLANOS DE TRABALHO (Parecer do Avaliador)	
2.1. PRINCIPAIS REALIZAÇÕES:	
<div></div>	
2.2. DIFICULDADES ENCONTRADAS SUPERADAS OU NÃO:	
<div></div>	
2.3. NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO ATUAL:	
<div></div>	

3 - DESEMPENHO GLOBAL (Parecer do Avaliador)															
ASSINATURAS:															
AVALIADOR:	AVALIADO:														
4 - CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO GLOBAL:															
<table border="1"><tr><td>A</td><td></td><td>B</td><td></td><td>C+</td><td></td><td>C</td><td></td><td>C-</td><td></td><td>D</td><td></td><td>E</td><td></td></tr></table>		A		B		C+		C		C-		D		E	
A		B		C+		C		C-		D		E			
5 - PARECER DO AVALIADOR SOBRE OS ÍTENS ABAIXO REFERENTES AO AVALIADO															
5.1. INDICADORES DE POTENCIAL/PONTOS FORTES:															
5.2. FATORES QUE PODEM RESTRINGIR A CARREIRA:															
6 - COMENTÁRIOS FINAIS DO NÍVEL COMPETENTE:															
DATA:	ASSINATURA:														

7. INSTRUMENTOS DA PESQUISA

VERSÃO PRELIMINAR DO
QUESTIONÁRIO QUE SERVIRÁ PARA LEVANTAMENTO
DOS DADOS

PESQUISA: Sistema de Avaliação de Desempenho**QUESTIONÁRIO**

Prezado Senhor,

A natureza e caráter desta pesquisa são essencialmente acadêmicos, devendo os resultados serem utilizados para elaboração da tese de mestrado, que será apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

O trabalho objetiva colher informações à respeito da opinião dos executivos com relação ao papel e características do Sistema de Avaliação de Desempenho da Companhia. Todas as informações obtidas, receberão um tratamento global, não serão analisadas isoladamente e permanecerão confidenciais.

Esperando contar com a sua colaboração, desde já agradeço e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários. (Tel: 234-0641)

Atenciosamente,

Lúcia Helena Vasconcelos Agostinho

OBS: Os questionários serão entregues por pessoa devidamente autorizada, cabendo à mesma fazer o preenchimento no prazo de 1 (uma) semana em envelope lacrado.

DADOS DO EXECUTIVO

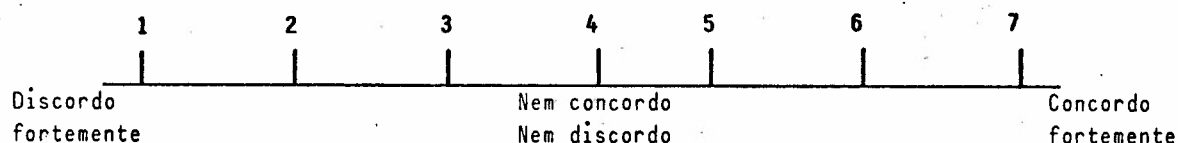
1. Idade anos
2. Sexo
- . Masculino ☐ 1
 - . Feminino ☐ 2
3. Escolaridade (Título obtido)
- . Superior incompleto ☐ 1
 - . Superior ☐ 2
 - . Mestrado ☐ 3
 - . Doutorado ☐ 4
4. Área de Formação
- . Administração de Empresas ☐ 1
 - . Ciências Contábeis ☐ 2
 - . Economia ☐ 3
 - . Engenharia ☐ 4
 - . Psicologia ☐ 5
 - . Direito ☐ 6
 - . Outro (especificar) _____ ☐ 7
5. Tempo de Casa anos
- (Obs: até dezembro de 1989)
- (Obs: considere tempo mínimo de 1 ano)
6. Tempo no Cargo ou Função anos
- (Obs: idem instruções questão 5)
6. Nível hierárquico
- . Nível - Gerência ☐ 1
 - . Nível - Supervisão ☐ 2
8. Área de atuação na Empresa
- . Finanças ☐ 1
 - . Produção ☐ 2
 - . Projetos ☐ 3
 - . Recursos Humanos ☐ 4
 - . Outra (especificar) _____ ☐ 5

PERCEPÇÃO DO EXECUTIVO SOBRE O PAPEL E AS CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

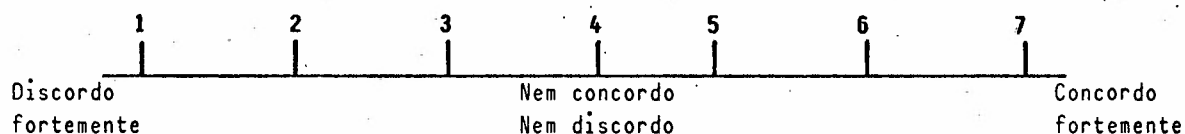
A seguir você encontrará 38 afirmativas sobre SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Você deverá escolher para cada afirmativa o valor da escala que melhor se adaptar a opinião que você tem à respeito do papel e das características do Sistema de Avaliação vigente na Companhia.

Não existem respostas certas ou erradas, interessando seu julgamento sincero. Por favor certifique-se de haver respondido a todos os quesitos apresentados.

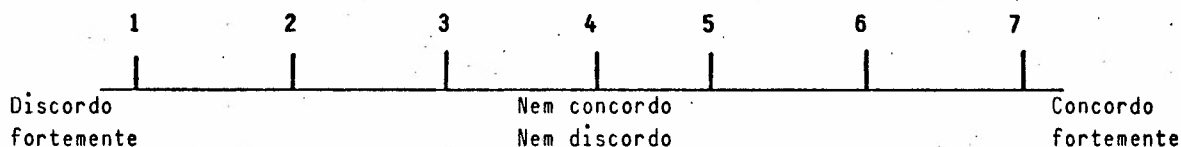
Escreva nos quadrinhos a esquerda o número da escala que cor
responde à sua resposta.



- ☐ 01. A avaliação de desempenho é um mecanismo eficiente para indicar potencial para ocupar outros cargos na Companhia.
- ☐ 02. A avaliação de desempenho utiliza instrumentos e indicadores diferenciados para os diferentes níveis de executivos.
- ☐ 03. O principal uso da avaliação de desempenho é para definir novos níveis salariais.
- ☐ 04. Os critérios adotados no sistema de avaliação de desempenho são objetivos e compatíveis com a função de cada executivo.
- ☐ 05. Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os executivos, visando a proporcionar-lhes melhor orientação na função.
- ☐ 06. A avaliação de desempenho serve como instrumento formal e sistemático, com objetivo provável de promoção.
- ☐ 07. O sistema de avaliação de desempenho é constantemente revisto e atualizado, para que esteja sempre adaptado às necessidades da empresa e de seus executivos.
- ☐ 08. O sistema de avaliação de desempenho utiliza-se de métodos e de técnicas especialmente dirigidos e que avaliam corretamente o desempenho do executivo.
- ☐ 09. A periodicidade das avaliações de desempenho é adequada e satisfaz plenamente as minhas expectativas.
- ☐ 10. O sistema de avaliação é delineado especialmente para atender às características particulares de cada grupo de executivo, dentro da escala hierárquica existente na Companhia.
- ☐ 11. Nesta empresa, tenho possibilidade de desenvolver minha carreira e a avaliação de desempenho é um mecanismo efetivo para isto.
- ☐ 12. Os executivos estão, de algum modo, envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da Organização.
- ☐ 13. Os resultados da avaliação de desempenho, geralmente, são compatíveis com a auto-avaliação do executivo.



- ☐ 14. A avaliação de desempenho é um mecanismo utilizado apenas na ocasião formal em que ocorre.
- ☐ 15. Os resultados são interpretados segundo as exigências do cargo.
- ☐ 16. A avaliação de desempenho é um processo continuado, que se estende no decorrer do ano, e não apenas em uma determinada data específica.
- ☐ 17. Há um esforço claro na área de Recursos Humanos em desenvolver a consciência, o conhecimento e as habilidades do quadro de executivos, de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na Companhia.
- ☐ 18. Há um esforço sistemático para fazer com que os executivos ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitam a eles manterem-se líderes eficazes nas atividades que desempenham.
- ☐ 19. A avaliação de desempenho é um mecanismo de grande importância na determinação de critérios de progresso na Companhia.
- ☐ 20. A Companhia incentiva a discussão dos resultados da avaliação de desempenho com os envolvidos, a fim de proporcionar-lhes uma orientação mais adequada.
- ☐ 21. Os executivos são envolvidos nas atividades de planejamento e na orientação das próprias carreiras dentro da Organização.
- ☐ 22. Os critérios "competência técnica" e "habilidade gerencial" são valorizados dentro do sistema de avaliação de desempenho, como forma de progresso na carreira.
- ☐ 23. As variáveis medidas pela avaliação de desempenho são realísticas, atingíveis e controláveis, não deixando margem à subjetividade.
- ☐ 24. A avaliação de desempenho, além de fazer uma verificação do real desempenho do executivo, permite também o fortalecimento das relações entre superior e subordinado.
- ☐ 25. Na avaliação de desempenho, a crítica é, frequentemente, franca e orientada no sentido de remover obstáculos.
- ☐ 26. O formulário recebido para a avaliação de desempenho é adequado, no sentido de incluir todos os itens relevantes para um futuro diagnóstico.
- ☐ 27. A Companhia, através da avaliação de desempenho, demonstra uma alta preocupação com a eficiência dos gerentes.



- ☐ 28. A avaliação de desempenho direciona-se para que o executivo realizou, como realizou, quando realizou, quando realizou e porque realizou.
- ☐ 29. A avaliação de desempenho detecta as limitações e o desenvolvimento de habilidades e estabelece planos de ação que atendam a estas questões.
- ☐ 30. A avaliação de desempenho é aberta à sugestões, com relação a fatores que influenciaram o desempenho e que deveriam ser analisadas detidamente.
- ☐ 31. Com a avaliação de desempenho, há identificação de alternativas de funções que o executivo poderá desempenhar, mediante desenvolvimento.
- ☐ 32. A avaliação de desempenho corrobora com os indivíduos portadores de um alto potencial, ou seja, aqueles que se revelam capazes de progredir rapidamente e alcançar posições elevadas.
- ☐ 33. Na entrevista de avaliação de desempenho, o avaliador propicia que a dinâmica da entrevista ocorra em clima aberto, adulto e profissional.
- ☐ 34. Alterações de classificação, após a avaliação de desempenho, são discutidas, culminando num consenso entre avaliador e avaliado.
- ☐ 35. A entrevista é uma parte importante dentro do processo de avaliação de desempenho, pois é uma oportunidade ímpar para um diálogo direto e aberto entre avaliador e avaliado.
- ☐ 36. A entrevista de Avaliação de Desempenho é conduzida de forma hábil, voltada para as necessidades do avaliado.
- ☐ 37. Sem uma avaliação positiva, é difícil galgar postos mais altos dentro da Companhia.
- ☐ 38. Conheço bem as etapas a percorrer dentro do Plano Individual de Carreira.

8. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

8.1. Variáveis Demográficas

Com o objetivo de auxiliar nosso trabalho de análise, a respeito da avaliação e percepção do executivo sobre a validade e utilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho, encontra-se nesta parte, o resumo sobre as informações referentes aos dados pessoais dos Executivos, os quais nos serão úteis quando da análise dos resultados estatísticos da pesquisa.

IDADE

Da população pesquisada a variação de idade está entre 28 e 40 anos, tempo apresentado 34 anos como a idade média entre os executivos.

Média - 34

Desvio padrão - 6,081

Anos	Frequência Absoluta	%
23	1	1.7
24	3	5.2
25	3	5.2
26	2	3.4
27	1	1.7
29	2	3.4
30	4	6.9
31	3	5.2
32	3	5.2
33	2	3.4
34	6	10.3
35	3	5.2
36	5	8.6
37	5	8.6
38	1	1.7
39	5	8.6
41	1	1.7
42	3	5.2
44	2	3.4
47	1	1.7
50	1	1.7
0	1	1.7
TOTAL	58	100.0

SEXO

A população é em sua totalidade do sexo masculino.

	Sexo	Frequência Absoluta	%
Masculino	1	57	98.3
	0	1	1.7
	TOTAL	58	100.0

ESCOLARIDADE

Em relação à escolaridade dois itens prevaleceram em evidência: Superior Completo e Superior Incompleto em detrimento dos outros itens de escolaridade.

Encontrou 10 executivos com nível Superior Incompleto representando 17,5% da população, ficando com 82,5% para 47 executivos com Superior Completo.

	Frequência Absoluta	%
Superior Incompleto	10	17.2
Superior	47	81.0
	1	1.7
TOTAL	58	100.0

TEMPO DE CASA

O tempo de casa entre os executivos apresentou uma média de 8,702 e um desvio padrão de 4,971. Assim sendo a população em estudo tem um tempo de casa que varia entre 3,8 anos e 13,6 anos.

Tempo de Casa	Frequência Absoluta	%
1	8	13.8
3	7	12.1
4	1	1.7
6	3	5.2
7	4	6.9
9	1	1.7
10	1	1.7
11	9	15.5
12	9	15.5
13	6	10.3
14	3	5.2
17	1	1.7
18	1	1.7
20	1	1.7
0	1	1.7
TOTAL	58	100.0

TEMPO NO CARGO OU FUNÇÃO

Encontrou-se uma variação de Tempo no Cargo ou Função de 1,8 anos a 10 anos, tendo apresentado uma média de 5,965 anos em que um executivo permanece no Cargo ou Função com um desvio padrão de 4,127 anos.

Tempo no Cargo ou Função	Frequência Absoluta	%
1	12	20.7
2	3	5.2
3	7	12.1
4	3	5.2
5	4	6.9
6	5	8.6
7	2	3.4
8	4	6.9
10	4	6.9
11	7	12.1
12	3	5.2
13	3	3.4
TOTAL	58	100.0%

ÁREA DE FORMAÇÃO

A área de formação predominante na população é a de Engenharia, obtendo supremacia relevante diante das demais, tendo um número expressivo a formação em Administração de Empresas. Portanto na sua maioria 41 executivos são engenheiros (64,1%) e 12 administradores de empresas (18,8%). O restante se divide entre as demais áreas.

O tempo de casa entre os executivos apresentou uma média de 8,702 e um desvio de 4,971. Assim sendo a população em estudo tem um tempo de casa que varia entre 3,8 anos e 13,6 anos.

	Frequência Absoluta	%
Administração de Empresa	12	18.8
Ciências Contábeis	3	4.7
Economia	2	3.1
Engenharia	41	64.1
Direito	3	4.7
Matemática	1	1.6
Técnica Administrativa	1	1.6
Medicina	1	1.6
TOTAL	64	100.0%

NÍVEL HIERÁRQUICO

Tendo sido dividido o nível hierárquico, entre nível de Gerência e nível de Supervisão, obtivemos através dos dados 10 elementos ocupando o cargo a nível Gerencial (17,2%) e 48 elementos a nível de Supervisão (82,8%).

	Frequência Absoluta	%
Gerência	10	17.2
Supervisão	48	82.8
T O T A L	58	100.0%

ÁREA DE ATUAÇÃO

	Frequência Absoluta	%
Finanças	1	1.7
Produção	35	67.2
Projetos	3	5.2
Recursos Humanos	5	5.2
Engenharia	2	3.4
Manutenção	7	12.1
Serv. Eng. Seg. Med. Trab.	1	1.7
Técnica	1	1.7
Materiais	1	1.7
TOTAL	56	100.0%

8.2. Interpretação dos Resultados e Recomendações

Nesta etapa do trabalho, apresentaremos um resumo da tabulação do questionário "Avaliação e percepção do executivo sobre a validade e utilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho", para 63 respondentes.

Foram distribuídos 63 questionários aos executivos da empresa em estudo. Dos 63 questionários, 56 puderam ser analisados; os restantes incluem questionários não respondidos.

A Escala utilizada para cálculo do grau de discordância e do grau de concordância e do indefinido consta de 7 pontos.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Para cálculo do grau de "Concordância", em relação a cada questão, foram somadas as respostas encontradas nos pontos 5, 6 e 7 da Tabela.

Para cálculo do grau de "Discordância", em relação a cada questão, foram somadas as respostas encontradas nos pontos 1, 2 e 3 da Tabela. O ponto 4 da Tabela foi considerado "Indefinido", por apresentar uma tendência central, cuja ocorrência não traria nenhuma contribuição a nossa análise, por não haver uma tendência nítida de percepção.

Nº de Questões	Grau de Discordância	Grau de Concordância	% Discordância	% Discordância
01	10	39	69,6	17,9
02	9	34	60,7	16,1
03	43	7	12,5	76,8
04	12	40	71,4	21,4
05	10	43	76,8	17,9
06	10	38	67,9	17,9
07	22	22	39,3	39,3
08	24	19	33,9	42,9
09	17	34	60,7	30,4
10	24	22	39,3	42,9
11	13	35	62,5	23,2
12	28	20	35,7	50,0
13	13	33	59,9	23,2
14	21	31	55,4	37,5
15	8	39	69,6	14,3
16	21	31	55,4	35,7
17	24	21	37,5	42,9
18	14	37	66,1	25,0
19	10	38	67,9	17,9
20	18	29	51,8	32,1
21	35	8	14,3	62,5
22	10	37	66,1	17,9
23	25	21	37,5	44,6
24	14	29	51,8	25,0
25	11	39	69,6	19,6
26	12	32	57,1	21,4
27	7	39	69,6	12,5
28	3	44	78,6	5,4
29	10	36	64,3	17,9
30	9	40	71,4	16,1
31	12	34	60,7	21,4
32	9	35	62,7	16,1
33	4	45	80,4	7,1
34	24	24	42,9	41,1
35	6	45	80,4	10,7
36	20	27	48,2	35,7
37	5	47	83,9	8,9
38	27	22	39,3	48,2

Questões com nítida tendência de "Discordância"

- 03 - 12 - 21

Questões com nítida tendência de "Concordância"

- 01 - 02 - 04 - 05 - 06 - 09 - 11 - 13 - 14 - 15 - 16 - 18 -
- 19 - 20 - 22 - 24 - 25 - 26 - 27 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 -
- 35 - 37

Questões com tendência "Indefinida": onde não há tendência nítida de percepção

- 07 - 08 - 10 - 17 - 23 - 34 - 36 - 38

Questões com "Concordância" = 68,421%

Questões com "Discordância" = 7,894% ou 8%

Questões sem tendência nítida de percepção = 21,052%

O objetivo principal, durante a realização do estudo, foi o de identificar a avaliação e percepção do Executivo sobre a validade e utilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho vigente.

Pudemos detectar que as questões com tendência a Concordância foram significativamente numerosas, ou seja, 26 das 38 questões. Isto significa um percentual considerável de 68,421%.

Abaixo, estarão descritas as 26 questões com nítida tendência de "Concordância", bem como uma análise geral das mesmas.

- | | 01. A avaliação de desempenho é um mecanismo eficiente para indicar potencial para ocupar outros cargos na Companhia.
- | | 02. A avaliação de desempenho utiliza instrumentos e indicadores diferenciados para os diferentes níveis de executivos.
- | | 04. Os critérios adotados no sistema de avaliação de desempenho, são objetivos e compatíveis com a função de cada executivo.
- | | 05. Os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os executivos, visando a proporcionar-lhes melhor orientação na função.
- | | 06. A avaliação de desempenho serve como instrumento formal e sistemático, com objetivo provável de promoção.
- | | 09. A periodicidade das avaliações de desempenho é adequada e satisfaz plenamente as minhas expectativas.
- | | 11. Nessa empresa tenho possibilidade de desenvolver minha carreira e a avaliação de desempenho é um mecanismo efetivo para isto.
- | | 13. Os resultados da avaliação de desempenho, geralmente, são compatíveis com a auto-avaliação do executivo.
- | | 14. A avaliação de desempenho é um mecanismo utilizado apenas na ocasião formal em que ocorre.
- | | 15. Os resultados são interpretados segundo as exigências do cargo.
- | | 16. A avaliação de desempenho é um processo continuado, que se estende no decorrer do ano, e não apenas em uma determinada data específica.

- | | 18. Há um esforço sistemático para fazer com que os executivos ganhem a experiência, as habilidades e as atitudes que permitam a eles manterem-se líderes eficazes nas atividades que desempenham.
- | | 19. A avaliação de desempenho é um mecanismo de grande importância na determinação de critérios de progresso na Companhia.
- | | 20. A Companhia incentiva a discussão dos resultados da avaliação de desempenho com os envolvidos, a fim de proporcionar-lhes uma orientação mais adequada.
- | | 22. Os critérios "competência técnica" e "habilidade gerencial" são valorizados dentro do sistema de avaliação de desempenho, como forma de progresso na carreira.
- | | 24. A avaliação de desempenho, além de fazer uma verificação do real desempenho do executivo, permite, também o fortalecimento das relações entre superior e subordinado.
- | | 25. Na avaliação de desempenho, a crítica é, frequentemente franca e orientada no sentido de remover obstáculos.
- | | 26. O formulário recebido para a avaliação de desempenho é adequado, no sentido de incluir todos os itens relevantes para um futuro diagnóstico.
- | | 27. A Companhia, através da avaliação de desempenho, demonstra uma alta preocupação com a eficiência dos gerentes.
- | | 29. A avaliação de desempenho detecta as limitações e o desenvolvimento de habilidades e estabelece planos de ação que atendam a estas questões.
- | | 30. A avaliação de desempenho é aberta a sugestões, com relação a fatores que influenciaram o desempenho e que deveriam ser analisadas detidamente.
- | | 31. Com a avaliação de desempenho, há identificação de alternativas de funções que o executivo poderá desempenhar, mediante desenvolvimento.
- | | 32. A avaliação de desempenho corrobora com os indivíduos portadores de um alto potencial, ou seja, aqueles que se revelam capazes de progredir rapidamente e alcançar posições elevadas.
- | | 33. Na entrevista de avaliação de desempenho, o avaliador propicia que a dinâmica da entrevista ocorra em clima aberto, adulto e profissional.
- | | 35. A entrevista é uma parte importante dentro do processo de avaliação de desempenho, pois é uma oportunidade ímpar para um diálogo direto e aberto entre avaliador e avaliado.

Através da análise feita com as 26 questões com "concordância", chegamos à conclusão de que os Executivos percebem de uma forma positiva o Sistema de Avaliação de Desempenho da Companhia. Verificamos que os mesmos consideram esta como um mecanismo eficiente para indicar potencial, consequentemente, atribuindo-lhe, enquanto instrumento formal e sistemático, a responsabilidade de propiciar uma visão clara da carreira a ser percorrida, determinando, assim, os critérios de progresso. Para eles, somente através da Avaliação de Desempenho poderão ser identificadas as alternativas de funções que o executivo poderá vir a desempenhar, mediante desenvolvimento. Acreditam que a avaliação de desempenho é estruturada de forma que os critérios "Competência Técnica" e "Habilidade Gerencial" sejam valorizados, dentro do projeto do Plano Individual de Carreira. Percebem o processo como um esforço sistemático para fazer com que os executivos ganhem experiência, habilidades e atitudes favoráveis como líderes eficazes, nas atividades desempenhadas, mostrando, com isto, a alta preocupação com a eficiência dos seus gerentes, tanto em nível técnico quanto em nível de relações humanas. Concordam, ainda, que na avaliação de desempenho são detectadas limitações e potenciais e que há uma preocupação da Companhia em estabelecer planos de ação que atendam a essas questões. Com relação ao aspecto técnico dos instrumentos utilizados, bem como dos critérios adotados, os executivos acreditam que fazem uso de instrumentos e indicadores diferenciados para os diversos níveis de executivo, sendo assim, compatíveis com a função que cada um exerce. Outro fator preponderante na validação do processo é a periodicidade com que ocorrem as avaliações de desempenho, estando, portanto, dentro dos limites de aprovação dos executivos. Para os mesmos, a avaliação de desempenho é um processo continuado, que se

estende no decorrer do ano, e não apenas em uma determinada data específica, satisfazendo plenamente às expectativas dos mesmos. Por ser considerado um processo contínuo, permite aos executivos maior oportunidade de uma avaliação positiva, pois estarão sendo observados no seu cotidiano, momentos em que realmente podem mostrar competência técnica e habilidade gerencial.

Segundo a interpretação dos resultados, na visão dos executivos, a avaliação de desempenho é aberta a sugestões, com relação a fatores que influenciarão o desempenho e que deverão ser analisados detidamente. Concordam com que o formulário da avaliação de desempenho é adequado, no sentido de se incluírem todos os itens relevantes para um futuro diagnóstico. Um dos pontos mais críticos tanto para aqueles que avaliam, quanto para os que são avaliados, é como os resultados são mostrados e avaliados. Com relação a tais pontos, os executivos acreditam que os resultados da avaliação de desempenho são discutidos com os mesmos, proporcionando-lhes melhor orientação na função, interpretados segundo as exigências do cargo, geralmente sendo compatíveis com a auto-avaliação. Concordam com que haja por parte da Companhia, na pessoa de cada avaliador, incentivo para discussão dos resultados da avaliação com os envolvidos, a fim de proporcionar-lhes uma orientação mais adequada, coadjuvando para o fortalecimento das relações entre superior e subordinado. Isto acontecendo num clima onde a crítica é, freqüentemente, franca e orientada no sentido de se removerem obstáculos. Ainda no processo da entrevista de avaliação de desempenho, concordam com que o avaliador propicie que a dinâmica da mesma ocorra em clima aberto, adulto e profissional.

Com relação às questões com nítida tendência à Discórdância, verificamos que elas representam um percentual insig

nificante, 7,894% ou 8% totalizando 3 questões.

- | | 03. O principal uso da avaliação de desempenho é para definir novos níveis salariais.
- | | 12. Os executivos estão, de algum modo, envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da Organização.
- | | 21. Os executivos são envolvidos nas atividades de planejamento e na orientação das próprias carreiras dentro da Organização.

Concluimos, após análise das mesmas, que os executivos não concordam com que o principal uso da avaliação de desempenho seja para definir novos níveis salariais. Através desta discordância, fica claro que a mesma traz um aspecto positivo, já que os executivos visualizam a avaliação de desempenho como um mecanismo eficiente para indicar potencial para ocupar outros cargos na Companhia.

Quanto às outras duas discordâncias, elas permeiam a mesma problemática, ou seja, os executivos acreditam não estarem efetivamente envolvidos, de nenhum modo, no planejamento de suas carreiras dentro da Organização.

Esta será, com certeza, uma das nossas recomendações para que sejam minimizados os problemas entre avaliados e o Sistema de Avaliação de Desempenho da Companhia.

Para aquelas questões consideradas "Indefinidas", ou que não apresentam tendência mútua de percepção, verificamos que seu número é passível de preocupação, já que entendemos que as mesmas talvez não possam ter sido expostas com clareza, isto levando o executivo a não se posicionar a respeito, ou podemos considerar que a falha possa estar na política da empresa com relação aos itens das mesmas, sendo portanto mais grave o problema.

Estas questões representam 21,052% do total, de 38 questões, ou seja, 8 delas foram classificadas como não ha-

vendo tendência nítida de percepção. Tais questões estão abaixo descritas.

- | | 07. O sistema de avaliação de desempenho é constantemente revisto e atualizado, para que esteja sempre adaptado às necessidades da empresa e de seus executivos.
- | | 08. O sistema de avaliação de desempenho utiliza-se de métodos e de técnicas especialmente dirigidas e que avaliam corretamente o desempenho do executivo.
- | | 10. O sistema de avaliação é delineado especialmente para atender às características particulares de cada grupo de executivo, dentro da escala hierárquica existente na Companhia.
- | | 17. Há um esforço claro na área de Recursos Humanos em desenvolver a consciência, o conhecimento e as habilidades do quadro de executivos, de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na Companhia.
- | | 23. As variáveis medidas pela avaliação de desempenho são realísticas, atingíveis e controláveis, não deixando margem à subjetividade.
- | | 34. Alterações de classificação, após a avaliação de desempenho, são discutidas, culminando num consenso entre avaliador e avaliado.
- | | 36. A entrevista de Avaliação de Desempenho é conduzida de forma hábil, voltada para as necessidades do avaliado.
- | | 38. Conheço bem as etapas a percorrer dentro do Plano Individual de Carreira.

Elas envolvem questões como a não preocupação da Companhia em rever e atualizar constantemente o Sistema de Avaliação de Desempenho, no intuito de buscar uma adequação às necessidades da empresa e de seus executivos. Atentam também para o cuidado na utilização de métodos e técnicas que sejam especialmente dirigidos à avaliação e que possam avaliar corretamente o desempenho do executivo, tentando também delinear o Sistema no sentido de atender às características particulares de cada grupo de executivo, dentro da escala hierárquica existente na Companhia.

Tais questões tentam chamar atenção para pontos impor

tantes no Sistema de Avaliação de Desempenho, tais como:

- . A omissão da área de Recursos Humanos em desenvolver a consciência, o conhecimento e as habilidades do quadro de executivos, de modo a contribuir no direcionamento do progresso individual de carreira.

- . A validade das variáveis medidas, talvez até pela escolha não adequada das mesmas, culminando com a não aceitação destas variáveis pelo executivo, por serem consideradas irrealísticas, inatingíveis e não controláveis, deixando margem, portanto, à subjetividade.

- . Falha do Sistema na condução da entrevista de avaliação de desempenho, comprometida pela sua forma inábil, não sendo voltada para as necessidades do avaliado.

- . E, como último ponto, onde não pôde ser detectado claramente discordância ou concordância por parte dos executivos, pois os mesmos se posicionaram sem nenhuma tendência nítida de percepção, não havendo o conhecimento dos mesmos das etapas que precisam percorrer dentro do Plano Individual de Carreira, bem como das possíveis alterações de classificação serem realizadas após discussão e consenso entre avaliador e avaliado.

As recomendações oriundas destes resultados são apresentadas a seguir, e constituem pontos básicos que deverão ser observados, para que a motivação dos executivos continue e para que os pontos de concordância possam ser reafirmados a cada avaliação de desempenho realizada na companhia.

Ficou claro que é através da avaliação de desempenho que o executivo pode galgar outros cargos na Companhia e será, então, necessário que esse mecanismo seja sempre revis-

to, reestruturado, adequado às condições supervenientes. Será preciso estar sempre atento, adequando as necessidades dos executivos ao sistema de avaliação de desempenho como um todo, já que o mesmo é visto não apenas como um instrumento formal e sistemático de progresso, mas também como um verificador do real desempenho do executivo. Sugerimos, portanto:

01. Estruturar a avaliação de desempenho de forma que haja amplitude e profundidade, no intuito de abranger todo o universo do trabalho do executivo.
02. Rever constantemente os critérios e instrumentos e atualizá-los, para que estejam sempre adaptados às necessidades da empresa e de seus executivos.
03. Procurar fazer com que as variáveis medidas pela avaliação de desempenho sejam realísticas, atingíveis e controláveis, não deixando margem à subjetividade.
04. Tentar fazer do momento formal da avaliação de desempenho, não apenas um momento de verificação do real desempenho do executivo, mas, acima de tudo, buscar o fortalecimento das relações entre superior e subordinado.
05. Garantir a utilização de critérios e técnicas de avaliação de desempenho que possam propiciar ao executivo experiência, habilidades e as atitudes que permitam aos mesmos manterem-se líderes eficazes nas atividades que desempenham.
06. Propiciar circunstâncias ideais aos executivos para que os mesmos tenham condições técnicas, ambientais e humanas, de mostrarem suas habilidades, dentro da função que desempenham.

07. Procurar incutir em cada um, enquanto avaliador a importância de seu papel no processo.
08. Assegurar que a entrevista, após a avaliação formal de desempenho, transcorra num clima aberto, adulto, profissional e voltada para as necessidades do avaliado.
09. Garantir para que as alterações, após a avaliação de desempenho, sejam discutidas, culminando sempre num consenso entre avaliador e avaliado, procurando assegurar que os resultados da avaliação sejam o mais próximo possível da auto-avaliação do executivo.
10. Definir a política de avaliação de desempenho de maneira compatível com política de recursos humanos, bem como a política global da Organização, procurando fixar os objetivos que permeiam o sistema de avaliação de desempenho, a fim de facilitar o entendimento dos mesmos pelos executivos.
11. Utilizar a avaliação de desempenho muito mais como um critério de promoção no sentido de progressão dentro dos planos de carreira, do que como simples critérios para a concessão de aumentos salariais.

Com os dados gerados pela pesquisa, poderíamos fazer cruzamentos, que viriam nos propiciar importantes outros resultados através de uma análise comparativa entre sexo, idade, área de formação, tempo de casa, tempo no cargo, escolaridade, nível hierárquico e área de atuação na empresa.

Por se tratar de uma dissertação de mestrado, julgamos suficiente a análise feita. Pensamos, entretanto, em utilizar os dados da mesma, para fazermos a tese de doutorado, onde a comparação seria pertinente.

8.3. ANEXO II

RESULTADO DAS ANÁLISES ESTATÍSTICAS

14/10/91

PAGE 4

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N01 MECANISMO EFICIENTE

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	10	17.9	17.9	17.9
INDEFINIDO	2.	7	12.5	12.5	30.4
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	39	69.6	69.6	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.519

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 5

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N02 INSTRUM. E INDIC. DIFERENCIADOS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	9	16.1	16.1	16.1
INDEFINIDO	2.	13	23.2	23.2	39.3
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	34	60.7	60.7	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.446

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 6

FILE NCHAME [CREATION DATE = 14/10/91]

N03 DEFINIR NIVEIS SALARIAIS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	43	76.8	76.8	76.8
INDEFINIDO	2.	6	10.7	10.7	87.5
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	7	12.5	12.5	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 1.357

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 7

FILE NCHAME [CREATION DATE = 14/10/91]

N04 OBJETIVOS E COMPATIVELIS C. PUNCAO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	12	21.4	21.4	21.4
INDEFINIDO	2.	4	7.1	7.1	28.5
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	40	71.4	71.4	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.500

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 8

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N05 RESULTADOS DISCUTIDOS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	10	17.9	17.9	17.9
INDEFINIDO	2.	3	5.4	5.4	23.2
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	43	76.8	76.8	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.589

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 9

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N06 INSTRUMENTO FORMAL SISTEMATICO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	10	17.9	17.9	17.9
INDEFINIDO	2.	8	14.3	14.3	32.1
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	38	67.9	67.9	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.500

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 10

FILE NCKAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N07 REVISTO E ATUALIZADO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	22	39.3	39.3	39.3
INDEFINIDO	2.	12	21.4	21.4	60.7
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	22	39.3	39.3	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.000

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 11

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N08 METODOS E TECNICAS ESPECIAIS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	24	42.9	42.9	42.9
INDEFINIDO	2.	13	23.2	23.2	66.1
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	19	33.9	33.9	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 1.911

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 12

FILE NONAME (CRPATION DATE = 14/10/91)

N09 ADEQUADA E SATISFAZ

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	17	30.4	30.4	30.4
INDEFINIDO	2.	5	8.9	8.9	39.3
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	34	60.7	60.7	100.0
TOTAL		56	100.0	100.0	

MEAN 2.304

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 13

FILE NONAME (CRPATION DATE = 14/10/91)

N10 CARACTERISTICAS PARTICULARES

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	24	42.9	42.9	42.9
INDEFINIDO	2.	10	17.9	17.9	60.7
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	22	39.3	39.3	100.0
TOTAL		56	100.0	100.0	

MEAN 1.964

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 14

FILE NONAME [CREATION DATE = 14/10/91]

N11 POSSIBILIDADE DE DESENVOLVER

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	13	23.2	23.2	23.2
INDEFINIDO	2.	8	14.3	14.3	37.5
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	35	62.5	62.5	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.393

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 15

FILE NONAME [CREATION DATE = 14/10/91]

N12 ENVOLVIDOS NO PLANEJAMENTO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	28	50.0	50.0	50.0
INDEFINIDO	2.	8	14.3	14.3	64.3
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	20	35.7	35.7	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 1.857

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 16

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N13 RESULT.COMPARATIVEL AUTO-AVALIAC

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	13	23.2	23.2	23.2
INDEFINIDC	2.	10	17.9	17.9	41.1
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	33	58.9	58.9	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.357

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 17

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N14 MECANISMO P.OCASTAO FORMAL

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	21	37.5	37.5	37.5
INDEFINIDC	2.	4	7.1	7.1	44.6
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	31	55.4	55.4	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.179

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N15 INTERPRETADOS SEG. EXIG. CARGO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	8	14.3	14.3	14.3
INDEFINIDO	2.	9	16.1	16.1	30.4
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	39	69.6	69.6	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.554

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 19

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N16 PROCESSO CONTINUADO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	20	35.7	35.7	35.7
INDEFINIDO	2.	5	8.9	8.9	44.6
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	31	55.4	55.4	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.196

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N17 DESENVOLVER CONSCIENCIA

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	24	42.9	42.9	42.9
INDEFINIDO	2.	11	19.6	19.6	62.5
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	21	37.5	37.5	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 1.946

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N18 GANHAR EXPERIENCIA P. LIDER

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	14	25.0	25.0	25.0
INDEFINIDO	2.	5	8.9	8.9	33.9
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	37	66.1	66.1	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.411

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 22

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N19 MECANISMO GRANDE IMPORTANCIA

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	10	17.9	17.9	17.9
INDEFINIDO	2.	8	14.3	14.3	32.1
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	38	67.9	67.9	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.500

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 23

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N20 INCENTIVA DISCUSSAO DOS RESULT

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	18	32.1	32.1	32.1
INDEFINIDO	2.	9	16.1	16.1	48.2
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	29	51.8	51.8	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.196

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 24

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N21 EXEC. ENVOIOS ATIV. PLANEJAMENTO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	35	62.5	62.5	62.5
INDEFINIDO	2.	13	23.2	23.2	85.7
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	8	14.3	14.3	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 1.518

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 25

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N22 COMPT. TECNICA, HABIL. GERENCIA

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	10	17.9	17.9	17.9
INDEFINIDO	2.	9	16.1	16.1	33.9
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	37	66.1	66.1	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.482

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 26

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N23 REALISTICAS ATINGIVELIS CONTROLAVELIS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	25	44.6	44.6	44.6
INDEFINIDO	2.	10	17.9	17.9	62.5
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	21	37.5	37.5	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 1.929

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 27

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N24 FORTALECIMENTO DAS RELACOES

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	14	25.0	25.0	25.0
INDEFINIDO	2.	13	23.2	23.2	48.2
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	29	51.8	51.8	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.269

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 28

FILE NCMAMP (CREATION DATE = 14/10/91)

N25 CRITICA FRANCA E ORIENTADA

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	11	19.6	19.6	19.6
INDEFINIDO	2.	6	10.7	10.7	30.4
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	39	69.6	69.6	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.500

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 29

FILE NCMAMP (CREATION DATE = 14/10/91)

N26 FORMULARIO ADEQUADO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	12	21.4	21.4	21.4
INDEFINIDO	2.	12	21.4	21.4	42.9
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	32	57.1	57.1	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.357

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 30

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N27 ALTA PREOCUPACAO COM EFICIENCIA

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	7	12.5	12.5	12.5
INDEFINIDO	2.	10	17.9	17.9	30.4
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	39	69.6	69.6	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.571

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 31

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N28 PARA QUE, COMO, QUANDO, PORQUE REALIZOU

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	3	5.4	5.4	5.4
INDEFINIDO	2.	9	16.1	16.1	21.4
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	44	78.6	78.6	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.732

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 32

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N29 DETECTA LIMITACOPS E DESENV.ATIVID

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	10	17.9	17.9	17.9
INDEFINIDO	2.	10	17.9	17.9	35.7
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	36	64.3	64.3	100.0
TOTAL		56	100.0	100.0	

MEAN 2.464

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 33

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N30 ABERTA A SUGESTOES

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	9	16.1	16.1	16.1
INDEFINIDO	2.	7	12.5	12.5	28.6
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	40	71.4	71.4	100.0
TOTAL		56	100.0	100.0	

MEAN 2.554

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

FILE W0NAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N31 IDENTIFICACAO DE ALTERNATIVAS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	12	21.4	21.4	21.4
INDEFINIDO	2.	10	17.9	17.9	39.3
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	34	60.7	60.7	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.393

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

FILE W0NAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N32 INDIV. ALTO POTENCIAL

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	9	16.1	16.1	16.1
INDEFINIDO	2.	12	21.4	21.4	37.5
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	34	60.7	60.7	98.2
	4.	1	1.8	1.8	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.554

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 36

FILE MONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N33 DINAMICA DE ENTREV. CLIMA ABERTA

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	4	7.1	7.1	7.1
INDEFINIDO	2.	7	12.5	12.5	19.6
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	45	80.4	80.4	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.732

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 37

FILE MONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N34 ALTERACAO DE CLASSIFICACAO DISCUTIDAS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	23	41.1	41.1	41.1
INDEFINIDO	2.	9	16.1	16.1	57.1
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	24	42.9	42.9	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.018

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 38

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N35 DIALOGO DIRETO E ABERTO

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	6	10.7	10.7	10.7
INDEFINIDO	2.	5	8.9	8.9	19.6
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	45	80.4	80.4	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.696

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 39

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N36 CONDUZIDA DE FORMA HABIL

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	20	35.7	35.7	35.7
INDEFINIDO	2.	9	16.1	16.1	51.8
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	27	48.2	48.2	100.0
	TOTAL	56	100.0	100.0	

MEAN 2.125

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 40

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N37 DIFICIL GALGAR POSTOS MAIS ALTOS

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	5	8.9	8.9	8.9
INDEFINIDO	2.	4	7.1	7.1	16.1
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	47	83.9	83.9	100.0
TOTAL		56	100.0	100.0	

MEAN 2.750

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 41

FILE NONAME (CREATION DATE = 14/10/91)

N38 CONHECO AS ETAPAS A PERCORRER

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ	RELATIVE FREQ (PCT)	ADJUSTED FREQ (PCT)	CUM FREQ (PCT)
MINIMA DISCORDANCIA	1.	27	48.2	48.2	48.2
INDEFINIDO	2.	7	12.5	12.5	60.7
MAXIMA CONCORDANCIA	3.	22	39.3	39.3	100.0
TOTAL		56	100.0	100.0	

MEAN 1.911

VALID CASES 56 MISSING CASES 0

14/10/91

PAGE 42

ELAPSED TIME REQUIRED.. 108.67 SECONDS

160 CROSSTABS
161 STATISTICSTABLES=N01 TO N38 BY Q1 TO Q8
1

9. BIBLIOGRAFIA

ALVERSON, Mats. Organization Theory and Technocratic Consciousness - Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1987.

AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo, Editora Atlas, 1979.

BENTON, Lewis R. Supervisão e Gerência. Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo, Editora Atlas, 1973.

BERTERO, C. O. O Administrador de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial. RAE. Jan/Març. 1982. pg. 5 a 13.

BOOG, G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. S. P. McGraw-Hill, 1980.

BORGES, Francisco C. M. "Avaliação de desempenho. Vantagens ou problemas?". In: Recursos do Desenvolvimento. v. 4, nº 22, mar/abr., 1980.

BRITO, C. A Avaliação da Eficiência no Banco do Brasil S.A. Rio de Janeiro, Ed. Associação Atlética do Banco do Brasil, 1954.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. "Análise de desempenho: relatório de análise". In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(1):105-14, jan/mar, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, Edição compacta, 1984.

———. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 1979.



CODA, Roberto. Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos. S.P., (tese apresentada à USP, 1986).

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

DAVIS, Keth e NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho. Editora Pioneira, 1988.

DIVERREZ, Jean. Política e Técnicas de Direção de Pessoal. Lisboa, Editora Pórtico, 2ª edição, s/d.

FLIPPO, Edwin B. Princípios de Administração de Pessoal. São Paulo, Editora Atlas, 1970.

GIUZZI, Laercio Durval. A Relação entre as Políticas Organizacionais e o Processo de Desenvolvimento de Executivos. S.P., (tese apresentada à USP, 1987).

GOFFMAN, Erwing. Macinómios, Prisões e Conventos. São Paulo, Editora Perspectiva, 1974.

HESKETH, José Luiz. "Avaliação de desempenho". In: Executivo, ano 4, nº 17, abril/junho, 1979.

HOYLER, Siegfried. "A Avaliação sistemática de desempenho de pessoal". In: Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, vol. 6, nº 15, junho, 1965.

LOBOS, Júlio A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Editora Atlas, 1979.

LODI, João Bosco. Desenvolvimento de Executivos. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1968.

LUCENA, Maria Diva de Salette. Avaliação de Desempenho. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.

ODEORNE, G. S. Treinamento por Objetivo. R.J., 1979.

★ KOONTZ, Harold. Avaliação de Executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1974.

MAIA, F. de Souza. Administração para Executivos. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1976.

MAIA, Francisco de Assis e BUSSENS, J. Avaliação de Cargos e Desempenho: Uma Nova Metodologia. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editores, 2ª edição, 1978.

MATTA, Roberto Augusto de. "Avaliação: uma perspectiva sociológica". In: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 13(1):115-24, janeiro/março, 1979.

McFARLAND, Dalton. Administración de personal. México, Fondo de Cultura Económica, 1972.

MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, Editora Martins Fontes, 1980.

———. Os aspectos humanos da empresa. Lisboa, Livraria Clássica Editora, 2ª edição, 1970.

MEYER, Herbert E. "A difícil arte de julgar o desempenho dos executivos". In: Exame, São Paulo, nº 81, 95-102, junho, 1974.

MINER, John B. Psicologia de Pessoal. Rio de Janeiro, Ed. A Casa do Livro, 1972.

MORETA, A., Made in Japan, S.P., Livro-1986.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. Efectividade organizacional atra-

- vés do sistema de recursos humanos". In: *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 22(1):19-24, janeiro/março, 1982.
- PETERS, Thomas J. e WATERMAN, Robert H., Jr. *Vencendo a Crise*.
- RAMALHO, Newton Correa. *O factor humano na empresa - aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora/Editora Universidade de Brasília, 1977.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. "Modelos de homem e teoria administrativa". In: *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 18(2):3-12, abr/jun, 1984.
- RAPOSO, Gilvandro. "Um estudo sobre avaliação". In: *Treinamento de Executivos*, nº 27, março, 1976.
- RIGGS, Fred. *Administração nos Países em Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- SERSON, José. *Curso Básico de Administração de Pessoal*. São Paulo, LTR Editora/MEC, 3ª edição, 1975.
- STRAUSS, George e SAYLES, Leonard. *Los problemas humanos de la direccion*. Mexico, Herrero Hermanos, 1961.
- TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal*. 4ª ed., São Paulo, Atlas, 1974.
- WARLICH, Beatriz; CARVALHO, M. S.; DAMATTA, Robert. Painel sobre Avaliação de Desempenho no Serviço Público. *Revista de Administração Pública*. F.G.V., R.J., Jan/Mar de 1979.

WHITE, Florence. "A entrevista sobre actuação: como torná-la mais específica". In: *Liderança no Trabalho*, autores vários, São Paulo, 1964.

Parte da obra: SIMON, Herbert A. A problematidade administrativa. In: *Comportamento Administrativo*, R.J., F.G.V., 1965.

Journal of Appied Psychology - 1988 - v. 73.

Journal of Appied Psychology - 1989 - v. 74.

Revista de Administração de Empresas. vol. 18(2), abril/jun.
- 83, pg. 5 a 11.

Revista Personnel Journal, 1980 - 1989.