

Todo mundo é incompetente, inclusive você; (The Peter principle)

PETER, Laurence & HULL, Raymund. Trad. Heitor Ferreira, José Olympio Editôra, 1970.

São poucas as vezes em que a base academicamente formal da literatura especializada em administração tem sido estremecida.

Recentemente, no entanto, algumas publicações estrangeiras de conteúdo estranho ao teor da bibliografia acadêmica têm conseguido chamar atenção, pelo fato de se constituírem *best seller*.

Livros como os escritos por Robert Townsend e Laurence Peter são exemplos de trabalhos que trazem em si uma alta dose de irreverência para com os cânones da teoria administrativa até então questionados somente por divergências acadêmicas.

No caso especial do livro *Todo mundo é incompetente, inclusive você*, o autor, Peter Laurence, não chega a ferir a integridade da teoria da organização, tenta somente apresentar certas preocupações por aspectos abordados apenas superficialmente, se é que abordados pela maioria dos teóricos formais.

Homem de larga experiência no campo da psicologia educacional, Peter Laurence é professor de educação na Universidade do Sul da Califórnia. Escritor e produtor de peças para TV e teatro, o mérito de Raymund Hull foi ter conseguido juntar em um livro as idéias e as anotações que Peter tem arquivado na sua carreira de observador dos fenômenos sociais.

Peter tenta mostrar aos leitores a onipresença da incompetência nos trabalhos realizados por homens e máquinas que se escalonam hierarquicamente. Para Peter, a incompetência é o fim de todos nós, se não souber-

mos manipular corretamente os meios de que dispomos para permanecer em níveis que nos permitam desenvolver a restante capacidade de trabalho competente que ainda possamos ter.

O autor pretende criar com a sua obra uma nova área de estudo nas ciências sociais, a hierarquiologia.

“Constatando a incompetência em todos os níveis de cada hierarquia — política, legal, educacional e industrial — formulei a hipótese de que a causa se encontraria em algum traço inerente às leis que governam a colocação dos empregados. Começou assim meu criterioso estudo das maneiras pelas quais os empregados ascendem numa hierarquia, e o que lhes acontece após as promoções.” “A hierarquiologia, não obstante ser disciplina relativamente nova, parece apresentar notável aplicabilidade aos campos da administração pública e privada.”

Um dos preceitos básicos dos princípios de Peter é que toda pessoa é, mais cedo ou mais tarde, promovida para uma posição de incompetência da qual é difícil sair. Peter vê os níveis hierárquicos, aos quais o homem é pressionado a ascender, em todas as coisas, num caminho trabalhoso para ser evitado dada a sua generalizada aceitação.

“Com o tempo, percebi que os casos assim apresentavam sempre uma face comum. O empregado fôra promovido de uma posição de competência para outra, de incompetência. Vi que, mais cedo ou mais tarde, isso podia acontecer com todos os empregados de cada hierarquia.”

Para provar sua teoria, Peter traz ao leitor casos selecionados de seus arquivos sobre a incompetência que todos alcançam um dia como resultado da gratificada necessidade de promoções e ascensão social.

A obra de Laurence Peter é um trabalho bem-humorado e caricaturesco, porém bastante sério em seus propósitos. É impressionante a universalidade dos casos selecionados. A leitura do livro é possível identificarmos várias situações que acontecem à nossa volta e com nós mesmos.

Vale a pena ler *Todo mundo é incompetente, inclusive você* e, se possível, reter os princípios de Peter que, aplicados à nossa realidade, ensinam a manter distância da incompetência.

PEDRO WILSON LEITÃO FILHO

Avaliação de desempenho humano na empresa

BERGAMINI, Cecília Whitaker. São Paulo, Editôra Atlas, 1971. 186 p.

Professôra da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV) e chefe da Divisão de Recursos Humanos da Companhia Metropolitana de Águas de São Paulo (COMASP), a autora nos oferece um livro prático, bem estruturado, sobre o assunto polêmico: a avaliação de desempenho e suas técnicas.

Enfocando os problemas usuais com que se defrontam os responsáveis pela implantação ou reestruturação de sistemas de avaliação de desempenho, o grande mérito do trabalho é o de não ignorar os riscos que uma avaliação mal elaborada ou indevidamente aplicada pode causar. E através de desenhos bem humorados, o leitor é conscientizado dos principais problemas que uma avaliação acarreta.

Excluído o aspecto subjetivo da questão — se vale ou não a pena avaliar o desempenho humano no trabalho; e até que ponto os chefes estão em condições de emitir julgamentos a respeito de seus subordinados, uma vez que tais questões só podem ter resposta no estudo acurado das peculiaridades idiossincrásicas de cada organização — o livro da Professora Cecília merece ser levado em alta consideração, entre outros motivos de nosso julgamento:

- a) é um trabalho elaborado a partir da experiência brasileira, enfocando os diversos aspectos de nossa problemática sociocultural;
- b) possui uma visão integrada da questão, isto é, preocupa-se em apontar os problemas de relações humanas envolvidos em cada etapa dos procedimentos técnicos, ao invés de se fixar tão-somente no ensino das normas de elaboração dos sistemas de avaliação;
- c) satisfaz, em termos técnicos, às necessidades tanto da pequena quanto da média e grande empresa;
- d) dispõe o assunto de forma didática e agradável, em boa apresentação gráfica.

Alguém já observou que a prática corrente tem feito da avaliação de desempenho algo como a inspeção de um produto na linha de montagem; sobretudo, em termos de experiência brasileira, podemos observar que, de todas as técnicas usadas em administração de pessoal, essa é possivelmente a mais controversa. Um livro sobre o assunto não poderia, como é óbvio, levar muito avante tal tipo de questão; entretanto, o leitor se vê muitas vezes defronte de afirmações um tanto ingênuas que procuram *vender* a idéia de avaliação de desempenho. Colocações tais como “a avaliação de desempenho interessa a todos porque traz vantagem para a empresa, para o chefe e para o empregado” ou “a avaliação deve ser justa e objetiva” nem sempre são verídicas ou dificilmente se traduzirão em realidade.

Não duvidamos de que a avaliação é necessária no acompanhamento da vida funcional do servidor e de que ela pode ser muito útil na adequação progressiva dos comportamentos humanos aos objetivos organizacionais. Não podemos ignorar, contudo, que as condições ideais de aplicação de tais planos são dificílimas de serem conseguidas e que seu desvirtuamento tem sido, não raro, extremamente prejudicial.

JÚLIO DA SILVA FREITAS

Training for results, a system approach to the development of human resources in industry

WARREN, Malcolm W. Addison Wesley Publishing Company, Inc., Philip-pines, 1969.

A intenção dêste livro é prover uma síntese dos trabalhos de pesquisa em ciências comportamentais e administração sistêmica que possa habilitar o indivíduo responsável pela função de treinamento e desenvolvimento de pessoal a desenvolver e administrar ações efetivas, em termos de custo, de treinamento e desenvolvimento de gerentes.

As três partes, em que está a obra dividida, referem-se, respectivamente:

- a) à formulação e estabelecimento do conceito de sistema e especificamente do sistema de treinamento;
- b) à análise de problemas relativos a treinamento e esboço de soluções dentro da visão anteriormente discutida.
- c) à administração da função de treinamento.

Examinando o conceito de sistema e de sua aplicabilidade ao treinamento, define o autor os elementos de um sistema de treinamento que poderiam funcionar em qualquer organização: pesquisa, análise, desenvolvimento, operações e avaliação.

Evidentemente o autor considera o sistema de treinamento como um subsistema do sistema de pessoal, porém para efeito de simplificação sugere o uso de *sistema de treinamento*.

Ponto por ponto são identificados e comentados os componentes, ou os caminhos ou subelementos dos elementos que compõem o sistema de treinamento, identificada sua missão: mudança de comportamento, que ocorre em três níveis, das atitudes, do conhecimento, de técnicas.

Portanto faz-se necessária a identificação de padrões de comportamentos desejados, que servirão de comparação com os comportamento *de entrada* ou que serão processados pelo sistema de treinamento.

O tipo de processamento dar-se-á através de uma combinação ou aplicação simples de um dos métodos de treinamento e suas avaliações, que são rapidamente abordadas: aulas, palestras, discussões estruturadas, discussões desestruturadas, treinamento no trabalho, vestibular de treinamento, estudo de caso, método do incidente, dramatizações, caixa de entrada, simulações, jogos de empresa, instrução programada.

Trata-se de apenas um rápido comentário sobre tais métodos, informativo, direto, analisando os casos em que são aplicáveis.

O estudo do custo da *ação de treinamento* (em substituição e mais abrangente que *programa de treinamento*) é feito com rara felicidade, lembrando alguns custos indiretos e diretos que raramente são computados

no custo de treinamento: despesas de viagens, despesas com o treinamento dos próprios instrutores; enfim, elemento por elemento do sistema tem seus custos estudados, novamente de forma breve, deixando apenas os conceitos principais e algumas ilustrações a serem desenvolvidas.

O grave problema da avaliação das ações de treinamento é também tratado. Aliás, já antes, estava esboçada a mola-mestra: a avaliação é feita pelos resultados efetivos e não pelos processos de treinamento ou pela qualidade dos audio-visuais, etc.

O autor analisa em detalhes o treinamento na indústria, ou o sistema de treinamento na indústria, na administração e nas vendas, mostrando as diferenças, analisando os aspectos específicos dessas ações dentro dos enfoques sugeridos: o industrial, o administrativo e o de vendas.

O conceito de orientação para seleção é bastante reforçado, bem definindo a integração que deve haver entre o sistema de treinamento e os outros sistemas do supersistema (no caso) de pessoal.

Uma constante dentro da visão sistêmica da organização é a interdependência dos elementos que compõem; os sub, super, hiper, etc. sistemas. Assim é tratada essa dependência, desde a entrada do indivíduo ou grupos de indivíduos na organização.

Encerra a obra uma solidificação da importância do treinamento dentro da organização, como agente transformador das opções dentro do sistema em termos de estratégia, seja desenvolvido dentro ou fora da organização; a importância do treinamento de supervisores e gerentes, as suas dificuldades, analisando, por último, a organização da unidade que encerrará o treinamento.

Várias formas da organização de seções de treinamento são ventiladas e discutidas as conveniências de cada uma.

Trata-se de um livro de leitura fácil, mesmo para as pessoas que não estão familiarizadas com sistemas ou treinamento.

LUIZ ESTEVAM LOPES GONÇALVES

Administração Pública ou Administração de Empresas, Ciência Política ou Contabilidade, Economia ou Psicologia, Direito ou Didática são assuntos que não têm segredos para a Fundação Getúlio Vargas.

Seus livros e periódicos abrangem todos esses campos e são encontrados nos seguintes locais:

Praia de Botafogo, 188
Av. Graça Aranha, 26 — lojas C e H
Reembolso Postal: CP 21.120 — ZC-05
Rio de Janeiro — GB

São oito revistas ao todo. Todas veiculando os temas do momento e voltadas, prospectivamente, para o planejamento do futuro. São revistas feitas para um país jovem e para todos aqueles que nesse país se preocupam com os inúmeros problemas suscitados pelo desenvolvimento no domínio da educação — revista **Curriculum**; da administração — **Revista de Administração de Empresas** e **Revista de Administração Pública**; da economia — **Conjuntura Econômica** e **Revista Brasileira de Economia**; da psicologia — **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**; da política — **Revista de Ciência Política**, e do direito — **Revista de Direito Administrativo**.

Pedidos de assinaturas para Fundação Getúlio Vargas,

Serviço de Publicações, Praia de Botafogo, 188

C.P. 21.120 — ZC-05.

Números avulsos nas bancas ou nas livrarias da FGV.