

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - FUNIOESTE  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON -  
FACIMAR  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE COOPERATIVAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO DE SUPORTE  
AO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

HEDI HITTANCK

MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PARANÁ

1991

H E D I M I T T A N C K

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO SUPORTE BASICO DO PLANO DE CARGOS  
DO PLANO DE CARGOS E SALARIOS.

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista, no Curso de Administração de Cooperativas, na Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Candido Rondon.

MARECHAL CANDIDO RONDON  
1991

**ORIENTADOR**

**JOEL SOUZA E SILVA**

Mestre em Engenharia pela Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Professor Adjunto de Recursos Humanos  
da UFPR - Universidade Federal do Paraná

## A G R A D E C I M E N T O S

A Deus, Senhor Supremo da criação e que concede a capacidade e inteligência que permitem o desenvolvimento e o alcance de qualquer desafio, e a força para vencer cada etapa da vida.

Aos professores que orientaram a elaboração deste trabalho.

Aos Gerentes de Recursos Humanos e Analistas de Cargos e Salários da Coopervale de Palotina e Coopagro de Toledo, pela contribuição na etapa de levantamento de dados, fornecendo as informações e esclarecendo as dúvidas.

Aos colegas de trabalho pelo apoio e colaboração com material para elaboração da Revisão da Literatura.

## S U M A R I O

AGRADECIMENTOS.....	ii
SUMÁRIO.....	iii
RESUMO.....	01
CAPITULO I	
1. SUPORTE BÁSICO DA PESQUISA.....	02
1.1. JUSTIFICATIVA.....	02
1.2. ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	03
1.3. PRESSUPOSTOS.....	03
1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	04
CAPITULO II	
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	05
2.1. CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	05
2.2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	06
2.3. BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	08
2.4. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	11
2.5. COMO EVITAR AS FALHAS E DISTORÇÕES NORMALMENTE VERIFI- CADAS NOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
CAPITULO III	
3. METODOLOGIA.....	26
3.1. DA TEORIA.....	26
3.2. DA PRÁTICA.....	27

CAPITULO IV	
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	20
CAPITULO V	
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	38

## R E S U M O

Na intenção de desenvolver um trabalho com o máximo de aproveitamento prático e aplicável a realidade, o pesquisador se preocupou em buscar, no decorrer da pesquisa, as informações mais importantes relacionadas ao assunto, que geralmente é alvo de amplas discussões e polêmicas.

Na Revisão da Literatura, o pesquisador aborda os diversos conceitos sobre o tema; os objetivos e benefícios, que são muitos dependendo das políticas estabelecidas; os instrumentos utilizados e as de aplicação. Dentre os métodos abordados, destaca a avaliação por objetivos, como sistema mais moderno e grandemente aceito pelas empresas para avaliar cargos de executivos.

Na Apresentação e Análise dos Resultados, com base no objetivo do presente trabalho, relata as experiências de duas empresas que implantaram sistemas de avaliação de desempenho com diferentes objetivos sendo a principal diferença, o tratamento e a utilização do sistema de avaliação com relação ao plano de cargos e salários.

## C A P I T U L O    I

### S U P O R T E    B Á S I C O    D A    P E S Q U I S A

#### 1.1 - JUSTIFICATIVA

Diante da realidade que vivemos, de constantes inovações tecnológicas e a complexidade das organizações, os recursos humanos tornam-se cada vez mais exigidos em termos de competência pessoal e objetividade de ação; para o sucesso de qualquer empresa, se faz necessário um quadro funcional qualificado, eficiente, produtivo e motivado.

A administração de recursos humanos exerce fundamentalmente o papel de coordenação entre os interesses da empresa e os interesses dos trabalhadores, procurando manter o equilíbrio no sentido de beneficiar ambas as partes. Sua tarefa é, sem dúvida das mais difíceis, pois refere-se as pessoas, elementos com personalidade, individualidade, valores e aspirações; características que devem ser conciliadas no ambiente organizacional de forma a propiciar sua maior eficiência e conseqüente desenvolvimento individual e da empresa.

Dentre as tarefas mais importantes e polêmicas da área de Recursos Humanos está a administração dos salários e a

3

avaliação do desempenho, questões geralmente interligadas e que requerem muito cuidado pelo fato de envolverem aspectos particulares e pela dificuldade que se tem em avaliar o trabalho do indivíduo, principalmente quando isto implica em consequências administrativas.

O ponto básico que esta pesquisa se propõe a discutir e analisar é a interligação da avaliação de desempenho com o plano de cargos e salários, considerando os resultados das avaliações, que geralmente são influenciados por defeitos ambientais, como o excesso de paternalismo favoritismos, incompetências e outros do gênero, que prejudicam os reais propósitos do processo.

A importância do trabalho reside justamente na complexidade que o sistema de avaliação formal apresenta. O interesse pessoal de aprofundamento dos conhecimentos na área, justificam a escolha do tema.

## **1.2 - ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA**

Como minimizar favoritismos e discriminações nos processos de avaliação de desempenho nas organizações cooperativas.

## **1.3 - PRESSUPOSTOS DA PESQUISA**

A conscientização e aperfeiçoamento dos avaliadores e a utilização da avaliação de desempenho como instrumento de levantamento de dados, contribuem significativamente, para

eficácia do processo, minimizando discriminações normalmente verificadas.

A interligação ou atrelamento do processo ao plano de cargos e salários, como dispositivo para concessão de reajustes salariais e promoções por mérito é fato que geralmente ocasiona problema, distorcendo o real propósito, quando os avaliadores não estiverem devidamente preparados e concientes para tarefa de julgar o desempenho de seus subordinados -

#### **1.4 - OBJETIVOS DA PESQUISA**

A pesquisa é orientada pelos seguintes objetivos:

A) Avaliar a validade e a contribuição do processo de avaliação de desempenho como instrumento de promoções funcionais e reajustes salariais.

B) Pesquisar a melhor forma de aplicação do processo para evitar as falhas e distorções normalmente verificadas.

C) Analisar os principais sub-programas aos quais a avaliação de desempenho serve como subsídio.

## C A P I T U L O   I I

### R E V I S Ã O   D A   L I T E R A T U R A

#### 2.1 - CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência as qualidades ou o status de alguma pessoa.

A avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. é um meio através do qual se pode localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário a empresa ou ao caso de não aproveitamento de funcionários com potencial mais elevado que aquele exigido pelo cargo, de motivação, etc. de acordo com os tipos gerais de problemas identificados a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada as necessidades da empresa. (CHIAVENATTO, 1988, p. 191)

Uma definição mais atual e ambiciosa de Beverly Glen Zimpek diz o seguinte:

A avaliação de desempenho tem por finalidade aferir o grau em que o empregado atende os padrões de comportamento exigidos pelo cargo (1o. fase), e estimula-lo a melhorar os resultados de seu trabalho, desenvolver-se e merecer as oportunidades e compensações que a empresa pode oferecer (2o. fase).

Segundo OLEKSY (1986, p.10) "é uma apreciação sistemática do valor que o individuo demonstra, por suas características pessoais e pelos resultados que consegue em prol da organização de que faz parte, expressado e registrado com base em dados concretos e precisos, a determinados periodos."

## 2. 2 - OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os objetivos da avaliação de desempenho estão diretamente ligados com a política de recursos humanos da empresa.

Uma política de avaliação de desempenho deve considerar os seguintes aspectos:

- 1 - O julgamento da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho do empregado.
- 2 - O conhecimento cada vez maior do elemento humano da empresa, possibilitando maior aproveitamento e desenvolvimento. O conhecimento do empregado que melhor se adapta aos requisitos do cargo e que apresenta maior potencial de desenvolvimento. Como raramente se pode encontrar uma pessoa que preencha idealmente esses requisitos, é necessário o desenvolvimento do empregado para que se aproxime das qualificações exigidas pelo cargo e para acompanhar e participe da evolução da empresa. O desenvolvimento do empregado somente poderá ser realizado integralmente se for baseado em uma avaliação adequada.
- 3 - A localização de tipos de problemas que por sua frequência ou amplitude de incidência em uma área ou seção, identificam problema de supervisão, avaliando-se assim, indiretamente os supervisores.
- 4 - A criação de um ambiente favorável criado pelas boas relações humanas e pela satisfação no trabalho. Este ambiente só existirá se houver a

adequada avaliação, que permita que sejam oferecidas oportunidades de progresso e um justo e adequado sistema de remuneração. Uma das condições para um sistema justo de remuneração é a avaliação de desempenho. (CHIAVENATTO, 1979 p. 288)

Um programa de avaliação de desempenho pode atender a vários objetivos simultaneamente, podendo servir de subsídio para outros programas, dinamizando a sistemática de recursos humanos, como:

- Levantamento de necessidades de treinamento, fornecendo dados sobre as áreas e os tipos de treinamentos que se fazem necessários.
- Aperfeiçoamento do sistema de recrutamento e seleção, possibilitando a avaliação da validade dos processos utilizados.
- Orientação no planejamento de carreiras, dando ao empregado condições conhecer sua posição e perspectivas na empresa.
- Base de dados para administração salarial, orientando promoções e reajustes por mérito.
- Desenvolvimento de bom relacionamento da chefia com funcionários, através do diálogo, eliminando ansiedades, incertezas dando oportunidade de conhecer e corrigir as deficiências.

Segundo BERGAMINI, os objetivos da avaliação subdividem-se em:

- Administrativos: Quando os resultados são utilizados na movimentação de pessoal.

8

- De auto-aperfeiçoamento: quando aplicada na intenção de desenvolver o quadro de pessoal, dando oportunidade de descobrir as potencialidades, os pontos fortes e fracos e planejar a carreira do indivíduo.

### 2.3 - BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quanto a utilidade da avaliação de desempenho, pode-se afirmar que, quando bem aplicada, é eficiente método de diagnóstico, fornecendo dados para a determinação vários aspectos inerentes a administração de Recursos Humanos. (BERGAMINI, 1986, p. 30)

Na realidade, a avaliação de desempenho não pode ser vista como um sistema independente, mas como meio ou instrumento para alcançar outros objetivos, entre os quais podemos citar:

- No Treinamento e desenvolvimento de pessoal - é eficiente forma avaliação da validade de treinamentos, mediante avaliação dos resultados apresentados bem como para levantamento das necessidades de treinamento, em se detectando as deficiências, possibilita ação mais objetiva em áreas que apresentam queda de desempenho.

- Na utilização eficaz da mão-de-obra - A empresa precisa de todo tipo de informação disponível a respeito de seus funcionários.

para tomar decisões relacionadas ao pessoal e aproveitar adequadamente as habilidades individuais. A avaliação de desempenho, pode ser utilizada como ponto de apoio do inventário de pessoal, proporcionando maior segurança nas decisões

- Na seleção de pessoal - A avaliação proporciona retro-informação e forma de comprovar a eficiência do processo de seleção. "Se os elementos selecionados através de testes, entrevistas e outros meios se mantêm na empresa por mais de dois anos, confirmando os prognósticos da seleção em termos de produtividade e satisfação para ambos, empregado e empregador, pode-se seguramente concluir que o processo seletivo é válido e de boa qualidade." (BERGAMINI, 1986, p. 25)

- Na movimentação de pessoal - Transferências, promoções, desligamentos ou indicações para treinamentos especiais são fatos comuns, no entanto, para que se faça uma movimentação justa, é necessário que esteja baseada em informações concretas e precisas.

A avaliação consiste numa das melhores fontes para obter informações sobre as pessoas na organização, assegurando menor margem de erro nos fatos acima mencionados, pois através dela tem-se a oportunidade de descobrir os indivíduos com potencial a ser explorado e desenvolvido, de forma mais criteriosa, evitando as eventuais injustiças cometidas com indicações subjetivas, sem base em análises mais profundas. Desta forma poder-se-á planejar as medidas a serem tomadas em

termos de recursos humanos dependendo do tipo de avaliação adotada, com maior segurança, levando funcionários com potencial, a ocupar posições para as quais estejam mais qualificados.

- Na administração salarial - A utilização da avaliação de desempenho como instrumento de recompensa financeira ao funcionário tem sido muito questionada. Se por um lado é muito válida, proporcionando motivação, por outro, suas conseqüências podem distorcer os objetivos iniciais e causar problemas como por exemplo, quando o superior menos preparado e conciente avalia seus subordinados, considerando-os satisfatórios, somente para que consigam reajustes salariais. Portanto a consciência do avaliador é fundamental no processo de avaliação. A maioria dos autores sugere que a concessão de aumentos seja distanciada da data de avaliação.

Podemos ainda, indicar como benefícios da avaliação de desempenho: - a criação de um clima de diálogo, eliminando ansiedades e incertezas de ambas as partes, pela comunicação e discussão do comportamento profissional apresentado, levando o empregado a conhecer seus pontos fortes e fracos, criando oportunidade de corrigir suas deficiências e desenvolvendo bom relacionamento de chefe e subordinado. - Proporciona condições ao funcionário de conhecer suas perspectivas profissionais e sua posição na empresa, mediante um programa que inclua planejamento de carreira, orientando assim, a trajetória profissional do individuo e estabelecendo objetivos para o mesmo, de forma a

motivar a sua permanência na empresa. - No plano de cargos e salários, pode ajudar a diagnosticar cargos não muito bem estruturados e projetados, servindo de subsídio para análise de tarefas em comparação com o perfil exigido para o cargo.

Salientamos que o funcionamento dos benefícios e utilidades das acima apontados, depende muito do método adotado, da consciência e do preparo do avaliador, bem como dos coordenadores do processo, quanto a manipulação e utilização dos dados e informações obtidas na avaliação.

#### **2.4 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Há vários métodos de avaliação de desempenho e cada qual apresenta vantagens e desvantagens. As empresas devem primeiramente definir os objetivos pretendidos com a avaliação. Estes objetivos devem ser traçados de acordo com a política de pessoal, de forma a estruturas e interligar a sistemática de recursos humanos.

Segundo BERGAMINI em seu livro Avaliação do Desempenho, os métodos de avaliação podem ser englobados em dois grupos:

- "Avaliação direta ou absoluta - é constituída pelas técnicas de avaliação onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si mesmo, e tem como objetivo descrever, com a maior fidelidade possível as características individuais de desempenho

em determinado trabalho, neste caso o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado, face aos padrões desejáveis ou exigíveis pelas características do trabalho que desenvolve.

- Avaliação relativa ou por comparação - abrange todo tipo de avaliação onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao próprio trabalho, mas toda ênfase é dada no seu posicionamento dentro do grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é frente aos seus próprios companheiros. Neste caso, o que importa é, principalmente a sua eficiência relativamente ao grupo no qual está incluído. A determinação de seu maior ou menor nível de eficiência depende do maior ou menor nível de eficiência do próprio grupo em que está."

#### **2.4.1 - INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DIRETA OU ABSOLUTA**

- RELATÓRIOS VERBAIS - quando o superior descreve o comportamento do subordinado relatando-o ao encarregado de pessoal, o processo é dos mais rápidos e favorece a livre forma de expressão, porém, favorece também o subjetivismo, está sujeito a falta de memória e a opinião não fica documentada não permitindo a tabulação e posterior planejamento ou atitudes mais concretas baseadas nas avaliações.

- RELATÓRIOS ESCRITOS- O superior resume sua opinião sobre o trabalho do subordinado, é também um método rápido e que favorece

a liberdade de expressão, porém é subjetivo e parcial, deixando dúvidas e impossibilitando a tabulação posterior.

- COMPOSIÇÃO DE GRÁFICOS ANALÍTICOS- Consiste em fichas elaboradas de forma simples, com características suficientemente definidas e posteriormente graduadas devendo o avaliador assinalar a opção que melhor descreve o avaliado. Embora este método seja bastante atraente pela simplicidade que apresenta é muito perigoso por favorecer a "tendência Central" - propensão do avaliador em atribuir notas nem muito altas, nem muito baixas permanecendo na média, procurando não se comprometer com as informações prestadas ou a avaliação feita e o Efeito de Halo - tendência do avaliador de basear-se na impressão que tem do funcionário, se esta for positiva as notas serão altas em todos os fatores avaliados, e ao contrário se for negativa.

- PADRÕES DESCRITIVOS - Fichas elaboradas, constando fatores, características para cada grupo de cargos, que são subdivididos, de forma a descrever o comportamento do funcionário, devendo o avaliador assinalar o nível no qual o subordinado se enquadra. As características escolhidas e posteriormente graduadas devem ser ligadas aos requisitos para o grupo de cargos a ser avaliado.

Para evitar o efeito de halo e a tendência central, sugere-se que as graduações não sejam colocadas em ordem mas misturadas na distribuição dos diferentes graus.

Segundo Bergamini este instrumento apresenta os seguintes pontos positivos: - neutraliza o efeito de halo, tendência central e o subjetivismo - atende com mais fidelidade as características próprias das empresas

onde esta sendo utilizado - é mais específico - permite maior fidelidade na avaliação de diferenças individuais no

trabalho. - é mais completa - ocasiona menos dúvidas no momento da avaliação - é mais perfeito que os outros sistemas E os seguintes pontos negativos: - necessita de maior tempo no levantamento dos dados e na implantação na empresa.

- LISTAS DE VERIFICAÇÃO - "Constituem-se em uma série de frases onde são enumerados comportamentos característicos do trabalhador e o avaliador assinala as frases que melhor descrevem o avaliado."(BERGAMINI,1986.p.90)

Este é um dos instrumentos mais aperfeiçoados, mas exige um apurado trabalho estatístico e estudos em relação aos funcionários,por outro lado, os avaliadores deverão estar muito bem treinados experientes em avaliações para escolher exatamente as frases indicativas do comportamento e que possam ser comprováveis na observação prática.

Pelo fato de o método exigir grande prática do avaliador sugere-se sua adoção somente após terem sido utilizadas outras práticas de avaliação na empresa, para que o avaliador ja tenha experiência e maturidade.

#### 2.4.2 -INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO RELATIVA OU POR COMPARAÇÃO

Estes instrumentos avaliam a eficiência do indivíduo relativa ao grupo em que está incluído.

- SISTEMA DE CLASSIFICAÇÃO - O superior classifica seus subordinados distribuindo-os do melhor ao pior dentro de uma escala, utilizando características do trabalho que executam, e nos quais os indivíduos são comparados.

Este método exige grande habilidade do avaliador e favorece o subjetivismo, portanto não é aplicável quando se trata de comparar grande número de indivíduos.

- COMPARAÇÃO BINÁRIA OU POR PARES - Consiste na comparação do desempenho de cada indivíduo avaliado com os demais do grupo, assim cada indivíduo é comparado com o outro do mesmo grupo nas características de desempenho

- MÉTODO DE ESCOLHA FORÇADA - " O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas." (CHIAVENATTO, 1979, p.268)

O conceito deste método é que existem nas empresas pessoas com desempenho ruim, regular, bom e ótimo, e que sempre é possível distribuir os indivíduos de forma forçada nesta escala.

O método não é aconselhável pelo fato de o superior ser obrigado a enquadrar os subordinados nos níveis apresentados, poderá causar danos em termos de produtividade e motivação.

Além dos métodos acima mencionados, considerados os mais tradicionais, pois são baseados na opinião do avaliador e registrados em fichas de acompanhamento e fichas de avaliação de desempenho podemos considerar alguns métodos mais atuais e que amenizam a subjetividade e outras desvantagens dos métodos tradicionais.

- MÉTODO PESQUISA DE CAMPO - é baseado em reuniões de um analista de desempenho com o superior imediato do avaliado, onde se verifica e avalia o desempenho do subordinado, levantando-se e discutindo as causas, origens e motivos, analisando fatos e situações.

Este método permite o planejamento conjunto da carreira do avaliado, os meios para o seu desenvolvimento, elimina a subjetividade e treina o avaliador a avaliar o comportamento humano e não a pessoa.

Outro ponto positivo do método de pesquisa de campo é que o órgão de recursos humanos tem oportunidade de avaliar e discutir programas de treinamento, integração e admissão, através do feed-back junto ao superior imediato, desta forma, poder-se-á planejar, aperfeiçoar e desenvolver os demais sub-sistemas de recursos humanos.

A avaliação pelo método de pesquisa de campo é geralmente dividida em cinco etapas:

1 - Classificação geral do desempenho do indivíduo - o analista solicita ao superior que classifique o desempenho do subordinado (ótimo, bom, regular, fraco), enquadrando-o desta forma para o início da análise.

2 - Análise do desempenho - nesta etapa são levantadas informações específicas pelo analista, como:

- motivos que levam a classificação dada
- pontos negativos
- exemplos de comportamento
- ajudas e orientações recebidas pelo funcionário
- treinamentos dos quais participou
- atribuições mais complexas que experimentou.

3 - Planejamento da carreira do subordinado - o analista e o superior imediato do funcionário avaliado, traçam o plano de desenvolvimento do mesmo, incluindo: aconselhamento, treinamento, desenvolvimento, remanejamento, promoção e outros planos.

4 - Entrevista de avaliação - após as três etapas envolvendo o analista e o superior imediato, este se reúne com o subordinado avaliado para discutir o desempenho e o planejamento da carreira deste.

Esta entrevista não deve representar um ajuste de contas mas uma análise construtiva do desempenho, através da comunicação clara e exata, ambas as partes podem expor e discutir os motivos do desempenho apresentado, e fornecer ao subordinado oportunidade de melhorar, frente ao conhecimento de o que a empresa espera dele em termos profissionais.

A entrevista permite ainda ao empregado discutir suas expectativas e seu potencial, que muitas vezes passa desapercibido ao superior além de reduzir as incertezas e ansiedades por parte do funcionário que em caso de avaliação de desempenho "fechada" se sente inseguro em relação ao superior, criando um clima pouco agradável no ambiente e relacionamento de trabalho.

5 - Conclusão geral da avaliação - após a entrevista com o avaliado o superior imediato se reúne novamente com o analista de desempenho para concluir a avaliação e o plano de ação, agora considerando os pontos levantados com o empregado.

Percebe-se claramente que este método está bastante voltado ao desempenho futuro do empregado, considerando o passado apenas como ponto de partida para efetuar as correções e ministrar os treinamentos necessários, após a conclusão geral da avaliação, o chefe deverá acompanhar o desempenho do funcionários, orientando-o nos objetivos traçados.

"Este método permite confiabilidade, porém sua implantação é dificultada pela monta de recursos humanos

necessários para condução do processo e pelo tempo que será dispendido."(B.R.PONTES,1989, p.41)

### 2.4.3 - AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Os métodos mencionados até o momento, são aplicados com maior sucesso para pessoal de nível executante, porém quando se trata de avaliar os executivos, pessoal de nível de chefia, cujo trabalho pode afetar os objetivos organizacionais, por participarem no planejamento e controle da execução das atividades da empresa, os métodos anteriormente citados perdem sua eficácia.

Assim sendo, a tendência atual das empresas é avaliar seu pessoal executivo baseado em sua participação nos objetivos estabelecidos.

Trata-se de um sistema integrante da concepção da administração por objetivos e que busca motivar, integrar e desenvolver os empregados e promover um melhor relacionamento chefe/subordinado, com intenção de tornar o ambiente de trabalho agradável e produtivo. A motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo, serem ouvidas, reconhecidas, acatadas e poderem se auto-realizar. A participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da empresa, por sua vez, são fatores muito importantes na integração do homem na organização. (PONTES, 1989, p.49)

A avaliação por objetivos se efetua da seguinte forma:

1) - Para que a avaliação de desempenho por objetivos seja aplicável na empresa, é necessário que os objetivos sejam

estabelecidos e fixado prazo para cumprimento, isto normalmente se faz numa reunião de planejamento entre chefe e subordinado, onde se discutem e acordam os objetivos. Numa fase posterior discute-se o estilo de liderança do chefe, a forma como este auxiliará no cumprimento dos objetivos estabelecidos, pois o assessoramento é necessário em se tratando de objetivos que atingem a empresa como um todo.

Os estilos de liderança podem ser os seguintes: -  
Dirigir - quando o subordinado não tem experiência alguma. -  
Persuadir - em caso de alguma experiência - Compartilhar - em caso de razoável experiência - Delegar - quando o subordinado tem boa experiência no trabalho de que trata o objetivo.

2) - Durante a fase de andamento dos trabalhos, para atingimento dos objetivos, devem realizar-se reuniões do chefe com o subordinado, para discutir o desempenho e avaliar os resultados conseguidos, em caso de fatos negativos, o chefe deve orientar, aconselhar ou reformular o plano sob certos aspectos. Quanto aos fatos positivos o chefe deve ressaltá-los para motivar o desempenho.

Tanto as ocorrências positivas como negativas devem ser anotadas pelo superior numa ficha de acompanhamento de desempenho, para posterior discussão na entrevista de avaliação.

3)- Findo o prazo para atingimento do objetivo, realiza-se uma reunião de avaliação, onde o chefe e subordinado discutem os

resultados obtidos e os esforços de ambos que contribuíram ou não para o resultado final.

Convém ressaltar que nesta reunião deverão ser considerados outros fatos que se apresentaram no decorrer do período, e que de alguma forma influenciaram no processo, como, problemas enfrentados pelo subordinado o contexto geral da empresa e outros que facilitaram ou dificultaram a plena realização dos objetivos.

É interessante também, que nesta reunião de avaliação sejam discutidos e traçados novos objetivos para o subordinado, de acordo com as expectativas de ambas as partes.

O sistema de avaliação de desempenho por objetivos, requer grande parcela de confiança mútua, maturidade e consciência do superior e subordinado, além de comunicação aberta e construtiva, que permita avaliar progressos, analisar os problemas, redefinir objetivos e periodicamente, como parte natural do processo avaliar o desempenho e potencial do subordinado.

Conforme comentamos anteriormente, o sistema de avaliação por objetivos é dos mais aconselháveis para cargos executivos, no entanto é necessário que a organização esteja preparada em termos de clima e cultura. Geralmente as empresas com clima democrático, inovadoras e com sensibilidade de desenvolver seus recursos humanos, tem atingido bons resultados, é necessário que haja confiança, co-participação, e em empresas de

estruturas autoritárias e rígidas não ha possibilidade de obter bons resultados com este tipo de avaliação.

## 5 - COMO EVITAR AS FALHAS E DISTORÇÕES NORMALMENTE

### VERIFICADAS NOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Os métodos de avaliação de desempenho tradicionais, costumam apresentar uma série de falhas e distorções, causadas por avaliadores pouco preparados e que não conseguem separar a pessoa do subordinado de seu comportamento no trabalho.

Dentre os erros comumente cometidos, podemos citar: - A tendência Central - propensão do avaliador em atribuir notas médias aos subordinados, temendo atribuir notas baixas ou altas, para não comprometer a imagem de seu pessoal ou prejudica-los de alguma forma.

Esta atitude do avaliador revela falta de preparo, comodismo e desconhecimento dos objetivos da avaliação. Tais fatos distorcem completamente os resultados do programa, tornando-o pouco válido para outras aplicações.

- O Efeito de Halo -consiste na incapacidade do avaliador de julgar o desempenho do subordinado separadamente sob vários aspectos, considerando-o ótimo ou ruim em todos os fatores, efetuando desta forma, a discriminação entre seus funcionários prediletos dos menos apreciados. É fundamental que a avaliação seja efetuada de forma imparcial, objetiva e corretamente interpretada, não se deixando levar por preconceitos e pré-juízos.

- Erro Constante ou Complacência e rigor - há superiores que estabelecem padrões de desempenho muito baixos e que são facilmente alcançados pelos subordinados, sendo na avaliação todos classificados como ótimos, por outro lado, há chefes muito rigorosos e exigentes e nunca satisfeitos com o desempenho da sua equipe, e que na avaliação atribuem notas muito baixas a todo grupo. Estas avaliações refletem a personalidade do superior e não o desempenho das pessoas.

- Efeitos emocionais ou Conceitos pessoais - Acontecem avaliações distorcidas e pouco válidas, quando o avaliador se deixa influenciar por favoritismos, preferências, simpatias, antipatias ou pelo relacionamento que tem com o subordinado; na avaliação, deve ser considerado o desempenho do homem no trabalho.

- Efeito Recentidade - quando o avaliador não se utiliza dos instrumentos de acompanhamento do desempenho, os fatos mais recentes estão mais vivos na memória, desta forma a avaliação será baseada nos atos ótimos ou péssimos praticados pelo funcionário recentemente, em função de estar esquecido o comportamento ao longo do período de avaliação.

Não há uma fórmula para eliminar por completo as tendências acima citadas, para reduzi-las é necessária a total conscientização do avaliador, através de treinamentos em que se

esclarecem os objetivos da avaliação e ressalta-se a importância da imparcialidade no processo.

É importante também que o órgão de recursos humanos coordene o processo, acompanhe de perto os resultados das avaliações e sempre que observada alguma das propensões acima citadas, torne a conversar e esclarecer ao avaliador, para lembrá-lo do fato.

Outro fator básico para o melhor funcionamento da avaliação de desempenho é evitar o seu atrelamento com o plano de cargos e salários

É sabido que algumas empresas utilizam a avaliação de desempenho inclusive ou exclusivamente para conceder reajustes ou para que o funcionário possa galgar as faixas previstas no plano de cargo, no entanto esta política tem acentuado a tendência do avaliador em supervalorizar o funcionário na avaliação.

## C A P I T U L O   I I I

### 3 . 1 - METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é demonstrar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento deste trabalho.

#### 3.1.1 - DO ASSUNTO

A opção do assunto se fez função do interesse pessoal do pesquisador em se aprofundar nos conhecimentos com relação aos programas de avaliação de desempenho desenvolvidos em cooperativas.

É assunto bastante amplo e polêmico, e desperta uma série de discussões entre os profissionais da área de Recursos Humanos; e mais acentuadamente no ponto que esta pesquisa se propõe a estudar e questionar mais atentamente, a interligação de um processo formal de desempenho com o plano de cargos e salários.

#### 3.1.2 - DOS DADOS BIBLIOGRÁFICOS

O primeiro passo após a escolha do assunto, foi a busca de literatura a respeito do mesmo; foram consultadas as bibliotecas da UNIOESTE/FACIMAR e da UFPR, além de algumas

livrarias de Curitiba. No final do processo, reuniu-se algumas obras que foram selecionadas para elaboração da Revisão da literatura.

Nesta fase foram lidos assuntos pertinentes ao tema, selecionadas as partes mais importantes e que seriam abordadas no embasamento teórico. Foram classificados alguns autores que apresentaram idéias mais profundas e aplicáveis a nossa realidade, como é o caso da autora Cecília W. Bergamini, que apresenta um trabalho bastante completo e detalhado bre todo processo de avaliação; Benedito Rodrigues Pontes, que aborda a questão de forma clara, objetiva e bem atual; e ainda Anísio Oleky que apresenta um trabalho muito amplo e interessante especificamente voltado ao processo de avaliação em cooperativas; e estas foram as referências bibliográficas mais utilizadas na elaboração da Revisão da Literatura.

### **3.1.3 - DO CAMPO PRÁTICO**

Na parte prática do trabalho, visando coletar dados para efetuar as comparações e estudar o assunto a que se propõe o tema desta monografia, foram visitadas duas empresas cooperativas que implantaram o sistema de avaliação de desempenho.

Foram efetuadas entrevistas com os Gerentes de Recursos Humanos e com os técnicos responsáveis pelo processo de avaliação. Não se elaborou um instrumento de pesquisa específico para o levantamento destes dados, mas um questionário simples conforme anexo 2.

28  
Efetuadas as entrevistas de levantamento de dados,  
passou-se a análise comparativa dos mesmos conforme descrito no  
capítulo seguinte.

## C A P Í T U L O    I V

### 4 . 1- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Pretende-se neste capítulo apresentar os dados coletados no questionamento sobre avaliação de desempenho, bem como analisá-los comparando os itens mais relevantes do processo.

#### 4.1.1 - OBJETIVOS ESTABELECIDOS

##### **EMPRESA A:**

- Avaliar a potencialidade, verificando funcionários que tem condições de ocupar outras funções de maior conteúdo
- Avaliar as qualidades e deficiências dos funcionários
- Reconhecer o mérito, remunerando de acordo com o desempenho
- Indicar a possibilidade de progresso para funcionários com bom desempenho
- Identificar necessidades para programa de treinamento
- Oferecer subsídios para fins de remuneração.
- Oferecer aos funcionários a efetiva sensação de serem avaliados de forma objetiva e não de acordo com critérios arbitrários.

- Manter o equilíbrio salarial interno: plano de carreira e evolução salarial.

#### **EMPRESA B:**

- Definir a contribuição de cada funcionário
- Promover o auto-desenvolvimento dos funcionários
- Descobrir talentos e potencialidades, verificando os que tem condições de ocupar outras funções de maior conteúdo. -
- Identificar funcionários que necessitam de treinamento e aperfeiçoamento.
- Estimular as chefias a exercerem maior supervisão e conhecer melhor os subordinados.
- Determinar o padrão de desempenho por setor, departamento, entreposto, e da própria cooperativa.
- Oferecer oportunidade para que os funcionários conheçam seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências.

Podemos perceber clara diferença entre os objetivos estabelecidos pelas empresas. A empresa A estabeleceu uma relação direta entre desempenho e salário, utilizando a avaliação como instrumento automático para concessão de reajustes, oferecendo aos funcionários a possibilidade de avançar nas faixas do plano de cargos e salários se atingissem médias superiores a 7,0 na sua avaliação anual. Além disto a empresa se utiliza do instrumento de avaliação para efetuar transferências, treinamentos e desligamentos.

A Empresa B, por sua vez, desvinculou completamente avaliação de desempenho de salários, utilizando-a apenas como

instrumento de levantamento de dados e dando ênfase ao relacionamento chefe/subordinado no que se refere a comunicação da avaliação feita, procurando torna- los cientes de seus defeitos e potencialidades.

#### **4.1.2 - O PROCEDIMENTOS DA AVALIAÇÃO**

##### **4.1.2.1 - Os instrumentos de avaliação**

Quanto aos procedimentos da avaliação, pudemos observar que as empresas pesquisadas adotaram métodos similares, consistindo na escolha de fatores considerados importantes no perfil no funcionário, e elaborados formulários nos quais os avaliadores atribuem notas ao desempenho observado em cada fator.

##### **4.1.2.2 - Os Avaliadores**

Quanto aos avaliadores, a empresa A definiu que a avaliação fosse feita por três pessoas, cada qual de nível hierárquico diferente, mas da área do funcionário avaliado como por exemplo, o chefe do setor, o supervisor e o gerente da área, com objetivo de evitar avaliações subjetivas baseadas na opinião de um só avaliador.

A empresa B responsabilizou o superiores imediatos pela avaliação, porém não obteve bons resultados. Dentre os problemas observados podemos destacar: a) A tendência dos avaliadores em

centralizar as avaliações no conceito médio superior. Essa tendência é resultado do efeito de halo, que faz com que o avaliador ao invés de avaliar o perfil do avaliado, que geralmente varia de classificações mais baixas a mais altas, tenha apenas uma linha de variação insignificante nos fatores de avaliação. Estas tendências observaram-se claramente nas avaliações dos resultados obtidos efetuada pela equipe responsável pelo programa.

b) A resistência e falta de seriedade dos avaliadores com relação ao programa, efetuando avaliações cheias de defeitos e até contraditórias, dificultando muito o aproveitamento dos resultados da avaliação para qualquer outro objetivo, uma vez que não poderiam servir de comparação ou parâmetro sendo que não eram confiáveis.

Analisando os problemas acima mencionados, verificados na empresa B podemos apontar os seguintes aspectos responsáveis pelo fato: - Falta de treinamento e conscientização dos avaliadores com relação aos objetivos da avaliação de desempenho.

- O fato de um só avaliador proceder a avaliação, persistindo uma única opinião muito subjetiva.

- O total desvínculo de avaliação e salário, não vendo os avaliadores o porque de fazer uma avaliação criteriosa se isto não significasse recompensa em termos salariais.

## C A P I T U L O V

### CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A interligação ou atrelamento de um sistema de avaliação de desempenho ao plano de cargos e salários é viável, no entanto devem ser observados alguns pontos básicos e fundamentais: - O sistema de avaliação de desempenho deve ser implementado com instrumentos que garantam a mensuração do grau de desempenho, da maneira mais real possível, caso contrário a empresa corre o risco de cometer injustiças, como pagar a mais para funcionários que estão aquém do padrão de desempenho, ou pagar pouco pelo desempenho e capacidades de outro funcionário. Isto ocorre quando o sistema de avaliação permite muita subjetividade, medindo de forma distorcida o desempenho dos avaliados.

- Os avaliadores devem estar muito bem treinados e conscientizados sobre a importância de sua tarefa e suas implicações. O preparo insuficiente dos avaliadores pode comprometer seriamente a validade dos dados, dificultando o atingimento dos objetivos propostos.

- Os objetivos da avaliação devem ser do conhecimento de todos, demonstrando os benefícios tanto para os trabalhadores como para

a empresa, facilitando a compreensão e a colaboração por parte dos funcionários; idéias errôneas a respeito do processo poderão criar um clima de insegurança e desconfiança. Os funcionários devem ser envolvidos ao máximo, pois os mesmos geralmente sentem necessidade de serem avaliados, e buscam em diálogos informais com as chefias, respostas para o seu desempenho. Portanto a adoção de instrumento formal deve ser amplamente esclarecido para que ocorra a correspondência positiva por parte do quadro de funcionários.

- Outro fator imprescindível ao sucesso do sistema de avaliação, é o apoio da direção da empresa, para atenuar as dificuldades e as resistências que normalmente se manifestam.

Quanto a adoção do sistema de avaliação de desempenho como mero instrumento de levantamento de dados, considerando os resultados obtidos na empresa pesquisada, podemos afirmar que tal procedimento dificulta sua realização, pois os elementos envolvidos passam a dar pouca importância a questão da avaliação, não a levando a sério, principalmente quando os dados levantados não são utilizados em outros programas. Evidentemente a coleta de informações é um dos benefícios do sistema, mas a empresa terá problemas se utiliza-lo somente com esta finalidade.

De maneira geral, dos sistemas de avaliação abordados nesta pesquisa, o mais utilizado atualmente, é a avaliação por objetivos, é considerado o menos tendencioso, porém de difícil

aplicação para cargos operacionais e mesmo técnicos, onde prevalece a rotina, e não se distinguem maiores metas.

É impossível dizer qual o melhor método de avaliação, pois tudo depende da realidade de cada empresa, e esta deverá desenvolver o sistema segundo suas características, sua estrutura e cultura.

## R E F E R Ê N C I A S      B I B L I O G R Á F I C A S

1. BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Avaliação do desempenho humano na empresa. São Paulo, Atlas, 1986.
2. OLEKSY, Anisio. O desempenho dos recursos humanos em Cooperativas. Manual de orientação para avaliação. Curitiba, ASSOCEF, 1986.
3. PONTES, B.R. Avaliação de desempenho. Uma abordagem sistêmica. São Paulo, LTR, 1989.
4. CHIAVENATTO, Idalberto. administração de Recursos Humanos ed. compacta, São Paulo, Atlas, 1985.
5. GERSON, José. Curso Básico de Administração de pessoal 9o ed. São Paulo, Editora Revista dos Tribunais, 1990.
6. ZIMPECK, Beverly Glen. Administração de Salários Rio de Janeiro, Ceplon, 1970.

## A N E X O 1

## T R E I N A M E N T O P A R A A V A L I A D O R E S

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. INTRODUÇÃO 1.1 - Objetivos Específicos do treinamento
2. A EMPRESA E SEUS RECURSOS
3. VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO
4. A RESPONSABILIDADE DE AVALIAR OS FUNCIONÁRIOS É DO CHEFE (Com apresentação de audio visual sobre avaliação de desempenho)
5. RELAÇÕES HUMANAS
  - 5.1 - Fontes geradoras de problemas de Relações Humanas
    - 5.1.1 - Manifestações de descontentamento
    - 5.1.2 - Manifestações da personalidade do chefe
    - 5.1.3 - Ausência de soluções imediatas
    - 5.1.4 - Indefinição das atribuições
    - 5.1.5 - Falta de respeito a pessoa humana
  - 5.2 - Recomendações para resolver problemas de relações humanas
  - 5.3 - Atitudes que contribuem para as boas relações humanas
6. CONHECIMENTOS BÁSICOS PARA AVALIAR PESSOAS
  - 6.1 - O homem - indivíduo - Motivação
    - 6.1.1 - Necessidades fisiológicas
    - 6.1.2 - Necessidades de segurança
    - 6.1.3 - Necessidade de amor
    - 6.1.4 - Necessidade de estima
    - 6.1.5 - Necessidade de auto-realização
  - 6.2 - O homem - Profissional
    - 6.2.1 - Conhecimento do conteúdo ocupacional dos cargos
    - 6.2.2 - O cargo e seu ocupante
  - 6.3 - Diferenças Individuais
7. OBSERVAÇÃO
  - 7.1 - Como observar pessoas
    - 7.1.1 - Interpretação do comportamento
    - 7.1.2 - Objetividade na observação
    - 7.1.3 - Observação contínua

- 7.1.4 - Registro de observações
- 7.2 - Observação e Avaliação
  - 7.2.1 - Desenvolvimento no avaliador, de atitudes adequadas a observação e a avaliação
  - 7.2.2 - A avaliação como sistema de conhecer e de avaliar atuação dos funcionários.
  - 7.2.3 - Registro das avaliações.

## 8. DEFEITOS DA AVALIAÇÃO

- 8.1 - Efeito de halo
- 8.2 - Erro constante
- 8.3 - Efeitos emocionais
- 8.4 - Erros de avaliação observados na empresa

## 9. COMUNICACAO DOS RESULTADOS DAS AVALIACOES

- 9.1 - Entrevista de avaliação
  - 9.1.1 - Objetivos
  - 9.1.2 - Preparação da entrevista
  - 9.1.3 - Como proceder durante a entrevista
  - 9.1.4 - Dificuldades da entrevista

## 10. ACOMPANHAMENTO DO FUNCIONARIO

- 10.1 - Medidas para o acompanhamento

## A N E X O 2

## LEVANTAMENTO DE DADOS SOBRE SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1 - Qual o processo de avaliação de desempenho adotado pela empresa ?

2 - Quais os objetivos estabelecidos ?

3 - Quais os principais problemas que a empresa tem enfrentado com relação ao sistema de avaliação ?

4 - Como se efetua o processo de avaliação ? ( Periodicidade, avaliadores e instrumentos)

5 - De que forma e efetuada avaliação de funcionários de cargos chefia.

6 - Existe alguma interligação do sistema de avaliação de desempenho com o plano de cargos e salários ?