

IARA PICCHIONI THIELEN

**ORIENTAÇÃO BÁSICA SOBRE OS SUBSISTEMAS (BASEADO NO
MANUAL PARA ESTÁGIO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, 1982 -
UFPR)**

- 1) ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS**
- 2) RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ACOMPANHAMENTO**
- 3) TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**
- 4) AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

É o processo que explicita as tarefas de cada cargo e fornece indicadores diversos, que vão orientar os demais subsistemas. Desta maneira, para cada cargo se pode identificar, por exemplo, que tipos de treinamento são requeridos, desejados ou que devam ser planejados para permitir o desenvolvimento do ocupante daquele cargo. E assim, para diversas outras áreas. É o processo básico e necessário para se conhecer a realidade. Em qualquer situação, sempre será necessário saber o tipo de trabalho que cada um desenvolve, uma vez que é a realização do trabalho que estabelece o vínculo com a Organização. O trabalho é o mediador das relações que se estabelecem no ambiente organizacional. E é a partir da análise desse trabalho que se pode identificar inúmeros fatores que interferem em sua execução, sejam eles de natureza estrutural, técnica, social ou psicológica.

Tradicionalmente se busca identificar cada cargo integrante da estrutura hierárquica (CAMACHO, 1984; CHIAVENATO, 1980; LOBOS, 1979; ZIMPECK, 1984). Algumas críticas têm sido apontadas em relação a essa prática (LOBOS, 1979; SEMLER, 1988), mostrando que ela pode servir de "camisa-de-força", impedindo o crescimento organizacional, pelos limites que estabelece.

Diversas são as maneiras utilizadas para se coletar os dados: observação direta, entrevistas com ocupantes e superiores e questionários. Tem sido prática corrente reunir grupos de funcionários e discutir com o grupo a questão do cargo; esta forma de abordagem tem se mostrado muito produtiva pois, além do resultado direto da produção da Descrição do Cargo, propicia um crescimento dos membros e uma reflexão sobre o próprio trabalho e as condições concretas para sua realização, podendo levar ao aprimoramento na sua execução.

Quando a Descrição dos Cargos não se mostrar necessária, pode-se descrever grupos de atividades. Este é o caso quando o trabalho não está estruturado rigidamente, com limites precisos, ou, quando a administração opta por ter flexibilidade na execução das tarefas.

O Quadro 1 sintetiza as informações básicas que compõem as Descrições de Cargos e podem nortear a busca de maiores detalhes.

Quadro 1 - Análise e Descrição de Cargos – composição básica

1. Título do Cargo
2. Posição hierárquica (nível do cargo; supervisão exercida; supervisão recebida n° de ocupantes)
3. Conteúdo do cargo: tarefas (diárias; semanais; mensais; anuais; esporádicas)
4. Materiais, Equipamentos e Instrumentos utilizados
5. Fatores de Especificação:
 - a) Requisitos Mentais
 - b) Requisitos Físicos
 - c) Responsabilidades
 - d) Condições de Trabalho
 - e) Padrões de Desempenho
 - f) Riscos e Medidas de segurança

Para se obter detalhes de utilização e funcionamento do processo como um todo, o estudo dos textos/livros indicados a seguir pode ser útil.

CAMACHO, J. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: EPU, 1984.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. Vol 2. São Paulo: Atlas, 1980.

MUCCHIELLI, R. **Postos de Trabalho**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

SEMLER, R.F. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

_____ Repensando o futuro da administração salarial no Brasil in **Recursos Humanos e Sociedade** nº 1. São Paulo: Cortez, 1986.

TOLEDO, F. de **Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____ **Recursos Humanos no Brasil: Mudanças, Crises e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1981.

ZIMPECK, B.G. **Administração de Salários**. Rio de Janeiro: 1984.

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ACOMPANHAMENTO

"Porque muitos são chamados mas poucos são escolhidos".(Mateus, Cap22, v.14)

Sob a denominação Recrutamento, Seleção e Acompanhamento estão aquelas atividades responsáveis pelos primeiros contatos da Empresa com o empregado, desde sua atração até a orientação em seu período de adaptação e, finalmente, quando do desligamento do empregado. Segundo THIELEN, sob a perspectiva sistêmica a Seleção se constitui como uma das atividades de ligação entre o ambiente interno (organizacional) e o ambiente externo (ou macro-sistema). (THIELEN, 1991).

O Planejamento de Recursos Humanos é a atividade básica que subsidia as demais áreas. Antes de especificar a atuação no subsistema Recrutamento/Seleção/Acompanhamento é necessário indicar o papel do planejamento de recursos humanos, pois é ele que propicia os indicadores para se aquilatar a real demanda de profissionais e permite identificar as ações básicas das unidades, a força de trabalho existente e necessária para a execução bem como os diversos fatores relacionados ao serviço prestado. (THIELEN, 1987).

Quando se expressa o planejamento num Quadro de Lotação ou outros instrumentos pode-se visualizar algumas opções: remanejamento de funcionários e/ou atividades; extinção de atividades com conseqüentes alterações funcionais; treinamento de pessoal para atender às demandas ou, a procura de novos indivíduos que possam preencher as lacunas detectadas, quando se configura a necessidade de Recrutamento/Seleção/Acompanhamento.

O processo de Recrutamento vincula-se às atividades responsáveis pela atração de candidatos potencialmente capazes de atender às demandas dos serviços e envolve atividades externas, de divulgação da Empresa e internas, de triagem dos candidatos e verificação dos instrumentos utilizados no Recrutamento. Consiste numa etapa prévia de identificação de requisitos mínimos, de triagem, que facilita a etapa posterior, de Seleção. Como lembrete, o Recrutamento pode

se dar externamente ou internamente à Organização com vantagens e desvantagens em ambos os casos.

O processo de SELEÇÃO envolve a escolha de candidato ou candidatos mais adequados à Organização bem como diversos outros processos internos. A Seleção se guia pela análise da compatibilização das características individuais, por um lado, e das características organizacionais, por outro.

Do ponto de vista do indivíduo, vale ressaltar que ele traz sua marca histórica para inserir-se numa instituição com características peculiares. E ele busca eco para suas aspirações, expectativas e necessidades. Ainda que determinadas historicamente, suas aptidões e características pessoais poderão se adequar a determinados tipos de trabalho e ao mesmo tempo ser empecilho para outros. De outro lado, a instituição tem alguns parâmetros e exigências de trabalho que dão configuração a um conjunto de determinadas características.

O papel da seleção é analisar ambos (características do indivíduo e do trabalho) e identificar aquele (ou aqueles) indivíduo que melhores chances apresenta de desenvolver o trabalho de forma a elevar ou pelo menos manter o nível de qualidade dos serviços prestados. (THIELEN, 1987).

Quando existe dificuldade na busca de determinados profissionais no mercado de trabalho, o subsistema de treinamento pode ser um elemento facilitador da seleção, tanto como parte constituinte do processo seletivo (cujo custo será sempre mais elevado) como complementação, fazendo parte do período inicial no trabalho.

Uma das grandes preocupações em termos de Seleção tem sido a escolha de instrumentos e técnicas que deve se pautar, prioritariamente por:

- a) exigências do trabalho;
- b) recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis;
- c) exigências de mercado;
- d) análise das interações sistêmicas presentes na situação;
- e) prioridades.

Salienta-se que uma grande variedade de instrumentos encontra-se disponível, podendo fornecer as informações pretendidas, cabe analisar cuidadosamente cada um deles, verificando se a situação os requer. Como lembrete, todos são falíveis.

Diversos aspectos éticos estão presentes no processo seletivo como um todo e são apontados por THIELEN (1991). A análise de WANDERLEY (1985) discute desde o conceito de validade até questões de natureza jurídica e a abordagem de KOSSOBUDZKI (1985) enfatiza os pressupostos nos quais os testes psicológicos se sedimentam bem como aponta características e limitações desses instrumentos. Recomenda-se a revisão nesses textos para uma compreensão dessas questões.

O ACOMPANHAMENTO tem sido pouco enfatizado. Talvez pelos questionamentos que impõe, sobre o trabalho realizado pelo próprio profissional de seleção. A prática de Acompanhamento pode se configurar como uma reflexão sobre o trabalho realizado. E questionar o próprio trabalho, por vezes, é questionar a si próprio. "E nem todos os profissionais se dispõem a esse questionamento. Nem todos 'suportam' tal desafio". (THIELEN, 1991).

É possível visualizar uma dupla função do Acompanhamento: ao mesmo tempo em que pode validar um processo seletivo ele pode facilitar o processo de adaptação do indivíduo ao novo trabalho. Assim, ao existir como processo ele modifica as condições de adaptação, alterando a verificação direta da predição feita pela seleção. Com a existência do Acompanhamento já não se pode afirmar a validade direta e única do processo seletivo. Quem é o responsável pela permanência e bom nível de desempenho do indivíduo na instituição? A seleção ou o Acompanhamento?

Observa-se aí, que a função do Acompanhamento é, pois, viabilizar a adaptação do indivíduo.

E com essa dupla função é possível também situar a responsabilidade pela realização dessa tarefa. Cabe ressaltar o papel do *staff* como, essencialmente, de criar condições para que aqueles que efetivamente são

responsáveis pelo andamento do trabalho, conduzam os processos de Acompanhamento. (THIELEN, 1987).

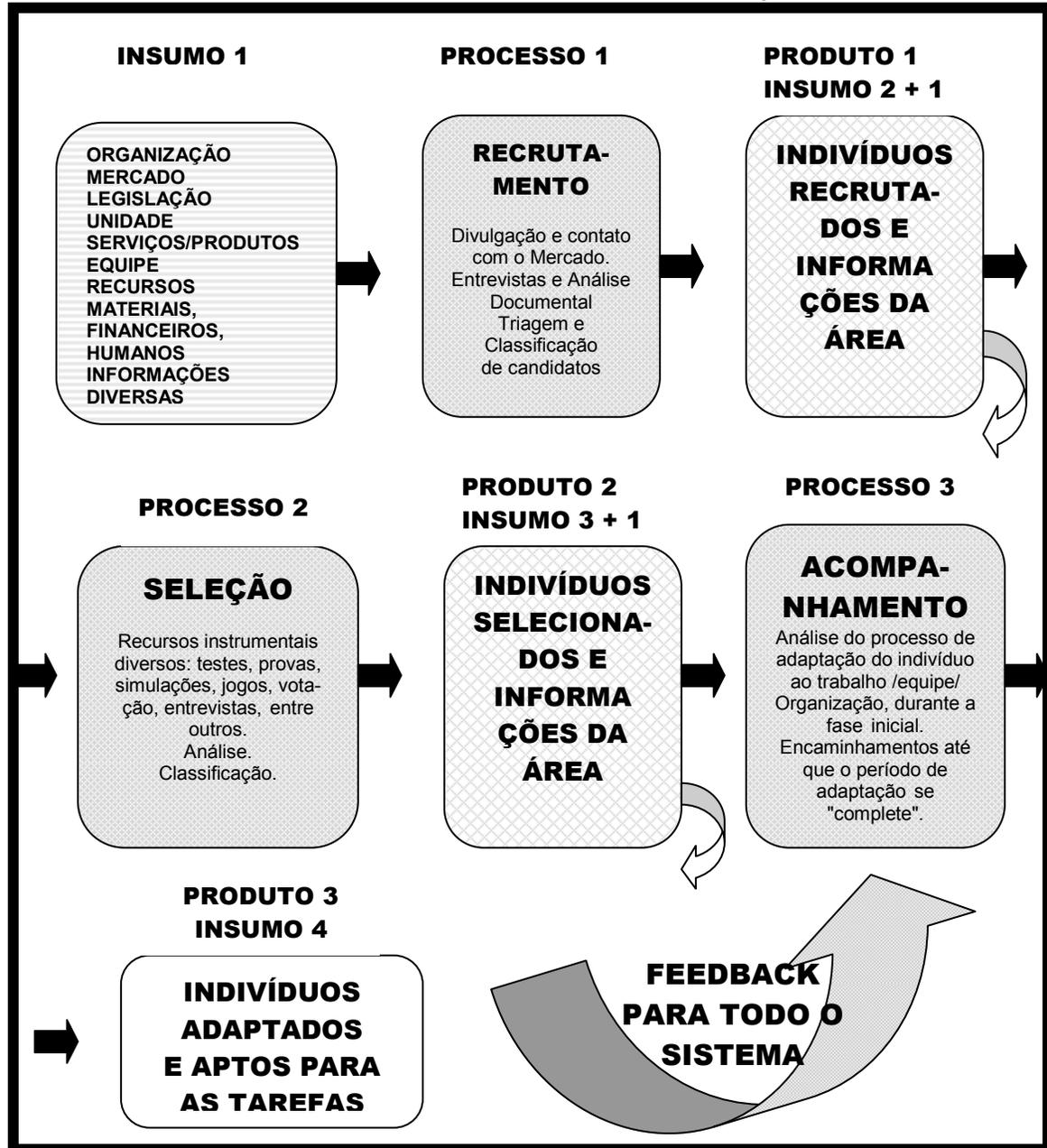
Embora esta forma de atuação seja a mais compatível com o desenvolvimento dos profissionais, nem sempre acontece. É comum constatar o psicólogo interpondo-se entre a chefia imediata e o funcionário. Ao invés de ser o elemento facilitador do "encontro" entre ambos, o psicólogo não só o impede como envida todos os esforços para que isso não ocorra - cria instrumentos e fluxos tais que ele (o psicólogo) torna-se o elemento chave do processo. (THIELEN, 1991).

Com estas informações pretende-se destacar a importância do Acompanhamento pelo seu papel de *feedback* de todo o sistema, bem como seu papel no desenvolvimento dos indivíduos e, ao mesmo tempo, alertar para os riscos que se corre ao evitar o confronto que o Acompanhamento impõe.

Quando a Organização opta por centralizar nesse subsistema as atividades de verificação dos motivos que levam à saída dos empregados pode-se obter dados relevantes sobre as causas da rotação de pessoal. Isto permite uma atuação mais profícua na área de seleção (entre outras), já que quando se tem alto índice de rotação em período de experiência pode-se supor que a seleção tenha sua parcela de influência e assim, é possível ter mais um indicador que complementa os dados do Acompanhamento. As "entrevistas de desligamento" são o instrumento comumente utilizado para a obtenção dos dados.

Pode-se visualizar cada um desses elementos (Recrutamento, Seleção, Acompanhamento) como sistemas. O Quadro 2 sintetiza essa idéia, apontando para o fato de que o produto de um subsistema é sempre insumo para outro subsistema, mostrando a interação e interdependência dos subsistemas.

Quadro 2 – Sistema de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento



É interessante salientar a importância do conjunto de informações listadas no Quadro 2 como "INSUMO 1" e que reaparecem como insumos

necessários no subsistema de Seleção e também no de Acompanhamento. Tais informações referem-se aos itens a seguir discriminados.

a) **ORGANIZAÇÃO** - sua história, seu contexto, sua estrutura, seu funcionamento, seu processo produtivo ou prestação de serviços, suas características, seu clima e cultura, enfim, deve-se buscar todo tipo de informação que contextualize a Organização, de forma a permitir uma compreensão da inserção, relevância e importância do subsistema que está sendo objeto de trabalho. Estes dados vinculam-se ao Diagnóstico Organizacional - sempre fundamental e cuja visualização deve preceder as ações pretendidas;

b) **MERCADO** - ou o contexto externo. Deve-se caracterizar onde a Organização está inserida e as trocas que são efetuadas com o ambiente. Pode-se ter informações da comunidade, seja em termos de serviços prestados, seja em termos de produtos e uso de serviços.

c) **LEGISLAÇÃO** - deve-se assegurar o conhecimento sobre as regulamentações existentes, tanto no que se refere à Organização como um todo, quanto em relação ao subsistema específico que é objeto de atuação.

d) **UNIDADE** - refere-se ao núcleo onde os trabalhos serão desenvolvidos (produtos ou serviços). Deve-se caracterizar a região onde está inserida, condições, necessidades detectadas, forma de operar, integrantes e características físicas.

e) **SERVIÇOS/PRODUTOS** - deve-se caracterizar a necessidade enquanto geradora da contratação de mão-de-obra. Os requisitos e as especificações das atividades devem ser identificados e contextualizados frente à demanda organizacional.

f) **EQUIPE** - deve-se buscar caracterizar o funcionamento da equipe/grupo de trabalho onde se pretende inserir o novo elemento, de forma a permitir a análise do aspecto social envolvido.

g) **RECURSOS MATERIAIS, FINANCEIROS E HUMANOS** disponíveis para operar o sistema ou que devam ser buscados para permitir seu funcionamento.

h) **INFORMAÇÕES DIVERSAS** - não incluídas nos tópicos anteriores e que se mostrem relevantes conforme o subsistema em foco.

Pode-se resumir o **PROCESSO** em cada subsistema como se segue.

RECRUTAMENTO

- 1) Divulgação e contato com Mercado.
- 2) Entrevistas e Análise documental.
- 3) Classificação e/ou triagem de candidatos.

SELEÇÃO

- 1) Utilização de recursos instrumentais diversos - testes, provas, simulações, jogos, votação, entrevistas, entre outros.
- 2) Análise.
- 3) Classificação.

ACOMPANHAMENTO

- 1) Análise do processo de adaptação do indivíduo ao trabalho/equipe/Organização, durante a fase inicial na atividade.
- 2) Encaminhamentos cabíveis (orientação, treinamento ou outros).
- 3) Novas análises e encaminhamentos até que o período de adaptação se "complete".

Para se obter detalhes operacionais dos processos de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento os textos/livros indicados a seguir são úteis. (Consultar também periódicos da área de psicologia e administração).

ALMEIDA, N. e FERREIRA, M.F.T.P. O Acompanhamento Sistêmico In **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. Vol.37, jul/set. Rio de Janeiro: FGV, 1985.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.

CAMACHO, J. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: EPU, 1984.

CAMPOS, F. Dilemas na Seleção de Pessoal. In **Arquivos Brasileiros de Psicologia**. Rio de Janeiro: FGV, Jan/Mar 1980.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. Vol.2. São Paulo: Atlas, 1980.

KOSSOBUDZKI, L.A. A Utilização de Testes Psicológicos na administração de pessoal: uma análise crítica. In **Psicologia Argumento**. Ano IV, nº V, Jun. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 1995.

LOBOS, J.A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LODI, J.B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1983.

SANTOS, O.B. **Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional**. São Paulo: Pioneira, 1977.

SMITH, H.C. **Psicologia do Comportamento na Indústria**. São Paulo: Atlas, 1976.

THIELEN, I.P. A Ética na Seleção de Pessoal. In: **Anais do I e II Encontro Paranaense de Psicologia**. Curitiba: Conselho Regional de Psicologia - 8ª Região, 1991.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal - Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____ **Recursos Humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1981.

WANDERLEY, W. M. Os testes psicológicos em Seleção de pessoal: análise crítica dos conceitos e procedimentos utilizados. In: **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Vol.37, Abr/Jun. Rio de Janeiro: FGV, 1985.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As atividades de treinamento visam manter o pessoal capacitado tanto para executar atividades em andamento quanto para atividades a serem planejadas. Quando se fala em desenvolvimento, pode-se referir ao desenvolvimento individual, grupal ou organizacional. Para cada um dos níveis, diversas formas de operacionalizar o processo são indicadas.

Pode-se sintetizar a atividade de treinamento em quatro etapas, que formam o ciclo do treinamento, conforme se visualiza no Quadro 3:

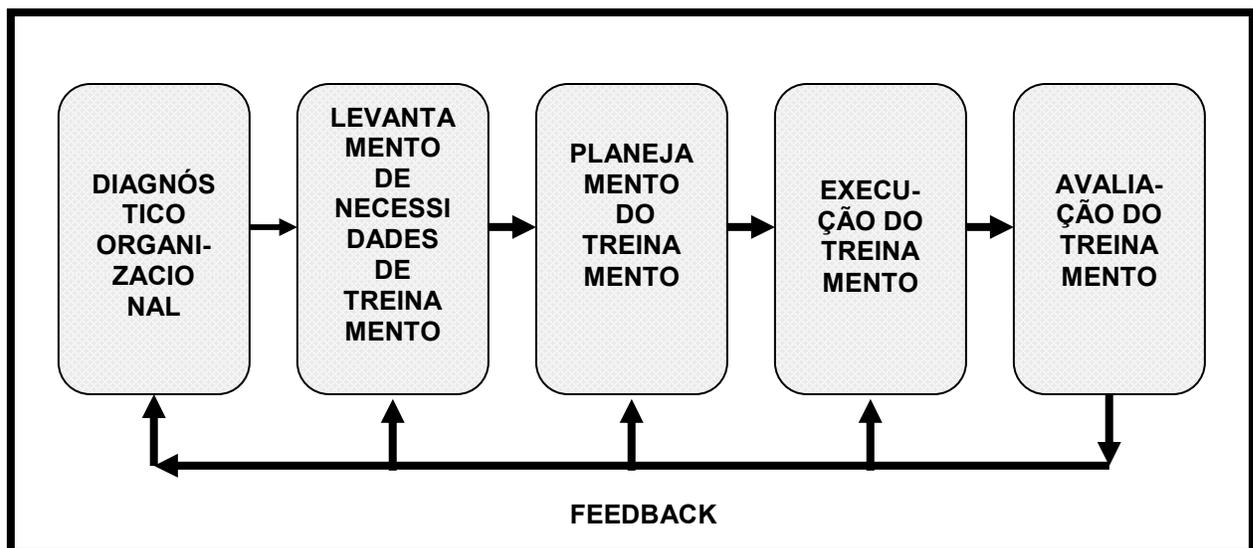
- 1) **Levantamento de Necessidades de Treinamento**
- 2) **Planejamento do Treinamento**
- 3) **Execução do Treinamento**
- 4) **Avaliação do Treinamento.**

○ **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO** se constitui no conjunto de atividades que visam detectar os problemas existentes e suas interações, identificando aqueles que são decorrentes de problemas de "conhecimentos, habilidades ou atitudes" e que são passíveis de solução via treinamento. Deve-se destacar das informações obtidas no Diagnóstico Organizacional aquelas que se referem à necessidade de preparo do pessoal para o almejado desempenho organizacional. Esta etapa consiste no diagnóstico da situação, focalizando, principalmente três aspectos: pessoal, grupal ou organizacional. É evidente que nesse levantamento, uma série de problemas são detectados e nem todos terão sua solução apontada em termos de treinamento, por isso se usa o termo Diagnóstico Organizacional. A triagem dos problemas passíveis de solução via treinamento é a etapa seguinte. Tradicionalmente fala-se em três níveis para efetuar o levantamento de necessidades: **Nível Organizacional, Nível Operacional, Nível Individual**. No Nível Organizacional busca-se informações em relação a diretrizes e metas da Organização, normalmente estabelecidas pelos dirigentes, e para cuja realização o preparo de recursos humanos se mostre necessário; é importante buscar informações que situem a empresa no contexto global, tais como aquelas referentes à sua

implantação e desenvolvimento, ou seja, há dois focos de análise: interno e externo. No Nível Operacional focaliza-se determinado grupo de operações/departamentos que possibilitem visualizar seu funcionamento na Organização; em geral, se centraliza a atenção nas atividades que são cruciais para a execução dos serviços. No Nível Individual, busca-se identificar dificuldades específicas apresentadas pelos indivíduos ou potencialidades a serem desenvolvidas para posterior aproveitamento; uma fonte importante para tais informações é a Avaliação de Desempenho.

Uma vez identificadas as necessidades de treinamento, a etapa seguinte consiste no **PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO** que envolve: a) o estabelecimento de prioridades; b) determinação de prazos; c) seleção de instrutores; d) definição de conteúdo a ser desenvolvido; e) identificação de custos; estes dados são sintetizados em Programas e Projetos de Treinamento. Os Programas refletem a proposta global de treinamento envolvendo, normalmente, planejamento anual, e são constituídos por diversos Projetos, que especificam as áreas atendidas. A título de exemplo, detalha-se a seguir um Roteiro para elaboração de Projetos.

Quadro 3 – O ciclo do treinamento



ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE TREINAMENTO

TÍTULO - Deve dar uma idéia precisa do curso que será realizado. Não utilizar palavras que possam gerar interpretação ambígua.

JUSTIFICATIVA - Deve explicitar as razões que fundamentam a necessidade do treinamento. Deve indicar o grau de prioridade. Pode conter dados como a origem e história do projeto bem como resultados obtidos em trabalhos semelhantes. Deve estar fundamentada, principalmente, no diagnóstico efetuado (dados do levantamento de necessidades), e pode conter dados da literatura que possam dar mais sustentação ao projeto.

OBJETIVOS E METAS - Deve dar indicação precisa do que se pretende obter. Os objetivos dão suporte para as demais etapas do planejamento do treinamento (principalmente a definição do conteúdo), desde a execução até a avaliação do treinamento. Os objetivos podem ser subdivididos em:

a) **OBJETIVO GERAL** : descrição do resultado final que se pretende obter.

b) **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**: constituem-se num detalhamento do objetivo geral. Compõem-se de um conjunto de objetivos (parciais) que possibilitam o atingimento do objetivo geral. Referem-se às diversas áreas que devem ser trabalhadas para levar os indivíduos a atingir o objetivo geral.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO: Deve-se detalhar as unidades de ensino e distribuição de carga horária, necessários para o atingimento dos objetivos. Os métodos e/ou técnicas a serem empregados devem ser explicitados, bem como os equipamentos e material didático necessário. Cada tipo de conteúdo requer métodos e materiais específicos. Por exemplo, conteúdos de informação demandam manuais, textos, apresentação enquanto conteúdos comportamentais requerem exercícios, simulações, ou seja, a participação ativa do aluno.

INSTRUTORES: Deve-se informar o instrutor para cada unidade de ensino (quando houver mais de uma), apresentando uma súmula do *curriculum vitae*. O currículo poderá indicar a capacidade do instrutor para ministrar o conteúdo requerido.

CLIENTELA: Informar a quem se destina o curso, identificando os requisitos necessários para a participação no treinamento (formação, nível de escolaridade, cargo, conhecimentos prévios exigidos). Normalmente este item está baseado no levantamento de necessidades.

FORMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (quando houver): Detalhar como ocorrerá, incluindo meios de divulgação utilizados.

Nº de PARTICIPANTES: está condicionado aos métodos e técnicas utilizados; obedece às orientações do instrutor; e vincula-se às necessidades detectadas.

PERÍODO E HORÁRIO; LOCAL DE REALIZAÇÃO; LOCAL DE INSCRIÇÃO: especificar.

AValiação e Acompanhamento: descrever a metodologia a utilizar. Identificar critérios para avaliação e anexar instrumentos.

ESTIMATIVA DE CUSTOS: discriminar.

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES: (Recrutamento, Seleção, Realização, Avaliação e Acompanhamento)

EQUIPE RESPONSÁVEL

a) Coordenação Técnica (pessoa responsável pelo planejamento e avaliação).

b) Coordenação Administrativa (pessoa responsável pela execução).

Em relação à execução do Treinamento, deve-se tomar todas as providências necessárias para que ele ocorra conforme o planejamento. Deve-se confeccionar o material didático em tempo hábil bem como os demais recursos materiais. O cronograma de execução é o elemento norteador do processo. Um “*check-list*” pode auxiliar as tarefas de execução.

Quanto à **AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO** diversas são as formas preconizadas. O objetivo é identificar os resultados obtidos com o treinamento, fornecendo *feedback* tanto em relação às diversas etapas da execução, como em relação ao planejamento e ao diagnóstico realizado. As opções para avaliação são variadas, mas giram em torno de alguns pressupostos básicos: focalizar o processo ou o produto. SCRIVEN (1981) aponta a Avaliação Formativa, que se refere à avaliação de PROCESSO, ocorrendo ao longo do curso com a finalidade de buscar informações que permitam aprimorar o andamento do treinamento, e a Avaliação Somativa, que se refere à Avaliação de PRODUTO, realizada ao final do treinamento com o objetivo de mensurar os resultados alcançados, mensurar a aprendizagem. HAMBLIN (1978) identifica cinco níveis de efeitos de treinamento "supondo a existência de uma corrente de causa e efeito" que liga os diversos níveis (p.31). Hamblin demonstra que:

	"TREINAMENTO
provoca	REAÇÕES
que provocam	APRENDIZADO
que provoca	MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO NO
	CARGO
que provocam	MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO
que provocam	MUDANÇAS NA CONSECUÇÃO DOS
	OBJETIVOS FINAIS."

A avaliação do treinamento deveria voltar-se para esses níveis.

Para detalhamento na fundamentação teórica sobre Treinamento e Desenvolvimento recomenda-se os livros/textos abaixo indicados. Ressalta-se que a literatura nessa área é ampla e envolve uma gama de informações da área educacional. A consulta a periódicos atualizados na área de educação, psicologia e administração complementa essas indicações básicas.

CAMACHO, J. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: EPU, 1984.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**, Vol 3. São Paulo: Atlas, 1980.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e Controle do Treinamento**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

MINICUCCI, A. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1983.

ODIORNE, G.S. **Treinamento por Objetivos**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

RESENDE, E.J. **É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos**. São Paulo: Summus, 1986.

SCRIVEN, M. e STUFFLEBEAM, D. **Avaliação Educacional II**. Petrópolis: Vozes, 1981.

TOLEDO, F.de **Administração de Pessoal - Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

Quando se tratar de subsídios para o desenvolvimento de propostas de treinamento na área comportamental, a literatura referente a Dinâmica de Grupo é fundamental. Também referências a questões como Liderança, Poder, Motivação, Comunicação, entre outros, devem ser analisadas. A seguir alguns textos/livros são indicados.

ANDREOLA, B.A. **Dinâmica de Grupo: Jogo da Vida e Didática do Futuro**. Petrópolis: Vozes, 1982.

ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1957.

BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BLANCHARD, K. e JOHNSON, S. **O Gerente Minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1981.

FARIA, J.H. **Relações de Poder e Formas de Gestão**. Curitiba: Criar, 1985.

FLEURY, M.T.L. *et alii* **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FRITZEN, S.J. **Treinamento de Líderes Voluntários**. Petrópolis: Vozes, 1982.

_____ **Exercícios Práticos de Dinâmica de Grupo**, Vol 1 e 2. Petrópolis: Vozes, 1981.

_____ **Dinâmica de Grupo - Manual de Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1980.

_____ **Janela Johari**. Petrópolis: Vozes, 1978.

HAIRE, M. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

KATZ, D. E KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KOLASA, B.J. **Ciência do Comportamento na Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

LANE, S.T.M. *et alii* **Psicologia Social - O Homem em Movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LAPASSADE, G. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LEOCÁDIO, N. **O Processo do Desenvolvimento Gerencial**. São Paulo: Summus, 1982.

LOBOS, J.A. **Comportamento Organizacional: Leituras Seleccionadas 2**. São Paulo: Atlas, 1978.

MAILHIOT, G.B. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. São Paulo: Duas Cidades, 1977.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo - Teorias e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1982.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

MUCCHIELLI, R. **Dinâmica de Grupos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

NADLER, D.A., HACKMAN, J.R., LAWLER III, E.E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

WEIL, P. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1982.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

"E joguem o empregado inútil lá fora no escuro; ali haverá choro e ranger de dentes".

(Mateus, Cap25, V.30)

A Avaliação de Desempenho é o subsistema que se configura como um poderoso instrumento de feedback para toda a Organização. No entanto, é visto como o "abominável" subsistema. "Tem sido alvo de críticas e experiências frustradas, tanto no Setor Público quanto no Setor Privado" (THIELEN, 1988).

O objetivo da Avaliação de Desempenho é identificar o grau de contribuição do indivíduo/grupo/Organização para a consecução dos objetivos propostos. Para sua operacionalização, diversos instrumentos têm sido concebidos, desde os mais livres (como Relatórios Verbais) até os mais sofisticados (como Escalas Gráficas utilizando a regressão múltipla para estabelecer valores-padrão). No processo de avaliação pode-se identificar dois níveis de análise: um NÍVEL INSTITUCIONAL, com sentido vertical, que envolve todos os níveis organizacionais indistintamente, na busca de indicadores que reflitam uma situação real, tanto de atendimento externo quanto interno - esta reflexão permite redirecionar procedimentos, políticas, normas e etc. no sentido de aprimorar a prestação de serviços/produção; e um NÍVEL INDIVIDUAL, com sentido horizontal, pois acontece no interior do grupo de trabalho do qual o indivíduo faz parte - focalizando sempre a produção/prestação de serviços, como parâmetro para a análise. (THIELEN, 1987).

Para se estabelecer um programa de avaliação de desempenho, deve-se estar atento aos seguintes itens básicos:

- a) a contextualização da Organização;
- b) a definição de objetivos para a avaliação de desempenho;
- c) a elaboração do instrumental;
- d) a responsabilidade dos envolvidos na avaliação de desempenho.

O item (a) refere-se ao diagnóstico organizacional, pois não é possível pretender implantar qualquer programa que se queira, em uma Organização que não se conhece.

O item (b) referente à definição de objetivos é extremamente importante e reflete, de forma primordial, as concepções vigentes na Organização. Em relação aos objetivos, certas questões devem ser respondidas antes de se pretender construir o programa. "A quem cabe definir objetivos para o programa de avaliação de desempenho? Aos dirigentes da Organização? Aos técnicos da Avaliação de Desempenho? Às chefias? Aos funcionários? A uma "combinação" desses elementos?" (THIELEN, 1988). Os objetivos são atingíveis? Ou só servem para vender a idéia? Os objetivos estão definidos precisamente? Pretende-se vincular a avaliação de desempenho ao programa de salários? Ao treinamento? "Além disso, fazem parte das dificuldades advindas das influências políticas no processo de Avaliação de Desempenho, questões como: o que será avaliado? Processo ou produto? Conhecimentos, habilidades ou atitudes? O indivíduo, o grupo, a Organização? A avaliação será interna ou externa?" (THIELEN, 1988).

"O cerne da questão é o controle ou o desenvolvimento?" (THIELEN, 1987).

Assim, ao responder estas questões que antecedem o estabelecimento do programa, é possível visualizar as concepções vigentes na Organização em relação à gerência de recursos humanos, possibilitando o planejamento do programa de Avaliação de Desempenho de forma coerente com essas concepções, sob pena de ver fracassar a proposta, por falta de sustentação organizacional. Isto não significa que somente se repetirá o que a Organização "já é e pensa" mas, mesmo que se esteja pretendendo implantar mudanças, que elas deverão ser planejadas em conformidade com os dados de realidade, para permitir que a mudança ocorra. A proposta deverá ser exequível, consistente e compatível com a realidade organizacional.

E, às vezes, após o diagnóstico e a coleta de dados específica, é melhor não implantar nenhum programa de Avaliação de Desempenho. Por vezes, "não está na hora", ou seja, ainda não se tem os pré-requisitos fundamentais, como por exemplo, a preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos e a crença de que o desenvolvimento da Organização está intimamente relacionado com o desenvolvimento dos indivíduos. Se a preocupação básica é com controle,

existem outros instrumentos mais indicados. Mas, ao mesmo tempo, é importante ressaltar que o processo da avaliação de desempenho também pode ser um instrumento de desenvolvimento das mesmas condições que são desejáveis como pré-requisito.

O item (c) diz respeito aos instrumentos. É importante salientar que o instrumental deve estar subordinado às definições anteriormente apontadas. Diversos são os modelos de instrumentos e métodos que têm sido apresentados como capazes de atingir os objetivos preconizados teoricamente (BERGAMINI, 1977; CHIAVENATO 1980; FLIPPO, 1970; HAMPTON, 1983; JUCIUS, 1977; LUCENA, 1977; TIFFIN e MC CORMICK, 1977; TOLEDO, 1981; ZIMPECK, 1984). Esses métodos de Avaliação de Desempenho partem do princípio de que se deve elaborar instrumentos que minimizem os efeitos da subjetividade - sempre presentes num processo de Avaliação de Desempenho - e traduzam, da maneira mais fidedigna, aquilo que representa o desempenho do empregado "naquele momento" ou no "período x". (THIELEN, 1988).

Há instrumentos de avaliação direta (Relatórios Verbais, Relatórios Escritos, Escalas Gráficas, Incidentes Críticos, Pesquisa de Campo, Escolha Forçada) e avaliação relativa (Comparação Binária, Sistema de Classificação e Distribuição Forçada). Em relação a eles, vale questionar a quem cabe a definição dos instrumentos? Ao corpo técnico da avaliação de desempenho? Aos dirigentes? Aos avaliadores? essa questão se relaciona com a maneira de elaborar o instrumento, que pode ser encontrada em três formas: (1) tecnocrática, quando o grupo técnico da avaliação de desempenho define todos os conteúdos a partir de seu conhecimento; (2) colaborativa, quando o grupo técnico elabora, mas conta com o "palpite" de alguns grupos (chefias de determinadas áreas), ou ainda, "usa" as chefias no teste de seu instrumental, e (3) que poderia ser chamada de democrática, quando as chefias, orientadas pelo grupo de técnicos em Avaliação de Desempenho, estudam, escolhem, definem, elaboram e aprimoram métodos e instrumentos. Ressalta-se que a decisão pela forma e definição de instrumentos, antes de ser técnica é política. (THIELEN, 1988).

A pretensão de se buscar modelos prontos que se apliquem às situações, estará fadada ao fracasso. (THIELEN, 1987). Portanto, contextualizar a Organização no processo de Diagnóstico Organizacional, é fundamental.

O último item (d) trata da responsabilidade dos envolvidos no processo de avaliação de desempenho. Em primeiro lugar, os dirigentes têm um papel relevante, pois como diz BERGAMINI (1977), "enquanto a cúpula organizacional for omissa, indiferente, não haverá clima suficiente para tentar qualquer iniciativa em torno do assunto". Os técnicos responsáveis pelo programa de avaliação de desempenho têm como função principal instrumentalizar os elementos da Organização para que eles definam não só os rumos do programa, como instrumentos, fluxos, etapas e utilização de dados.

Ao entender o papel da equipe técnica como função de *staff*, entende-se que este aspecto apresenta-se como a primeira grande preocupação dos coordenadores, ao planejar e implantar programas de Avaliação de Desempenho. Acredita-se que um programa de Avaliação de Desempenho deve iniciar um trabalho específico com as chefias e a cúpula organizacional, em primeiro lugar para perceber e trabalhar com questões primárias de desenvolvimento de recursos humanos como: clima e cultura organizacionais, posturas em relação a recursos humanos e concepções vigentes sobre atuação com recursos humanos. [...] Assim, o próprio treinamento de avaliadores, sendo a primeira etapa do programa, pode se constituir num momento de reflexão sobre as práticas institucionais e, a partir desta reflexão, pode gestar a concepção da Avaliação de Desempenho peculiar da Organização. Desta forma eles [as chefias] não seriam "treinados" em Avaliação de Desempenho mas seriam preparados para serem os gestores do programa. Isto atenderia a uma dupla finalidade: ao mesmo tempo possibilitaria a criação do programa atendendo a características psico-sociais da Organização e funcionaria também, como desenvolvimento gerencial, permitindo que as resistências a novos programas fossem minimizadas. (THIELEN, 1988).

Também neste item, devem ser citados os avaliadores que, na literatura, aparecem como aqueles que vão "bançar Deus" (MC GREGOR, 1977). As opções comumente apontadas são: a chefia imediata, comitês, o próprio

avaliado, os usuários/clientes. "Difícilmente se tem visto programas de Avaliação de Desempenho que busquem definir seus avaliadores a partir da análise de sua problemática especial, de sua estrutura, sua história, sua cultura, seu momento histórico, sua atividade básica". (THIELEN, 1988).

Tradicionalmente, a seqüência de implantação de programas de Avaliação de Desempenho sempre colocou os avaliadores como última etapa, após todo o planejamento e elaboração do instrumental. **Depois** os avaliadores seriam informados. E também a ênfase recaía sobre o instrumental (como soe acontecer em outras atividades). Estas colocações pretendem indicar a importância dos membros da Organização na gestão dos programas de Avaliação de Desempenho. Para reflexão, vale citar GADOTTI

Seria ingênuo pensar que a avaliação é apenas um **processo técnico**. Ela é também uma **questão política**. Avaliar pode se constituir num exercício autoritário do poder de julgar ou, ao contrário, pode se constituir num processo e num projeto em que avaliador e avaliando buscam e sofrem uma mudança qualitativa. (GADOTTI *in* DEMO, 1987).

Como indicação bibliográfica básica, que possa orientar procedimentos mais específicos bem como "abrir o leque" de cuidados e problemas da área, recomenda-se como primeira etapa consultar os periódicos científicos da área (www.scielo.br). Alguns textos clássicos podem orientar o estudo básico.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. Novo Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho. In: **Revista de Administração USP**, Vol 18 (2) abr/jun, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. Consultar versão atualizada.

FLIPPO, E.B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

KOONTZ, H. **Avaliação de Executivos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

MAGER, R.F. **Análise de Problemas de Desempenho**. Porto Alegre: Globo, 1979.

MC GREGOR, D. **Um Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho**. In: Biblioteca Harvard, c 1977.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

THIELEN, I.P. **Avaliação de Desempenho sob o marco referencial da Reforma Sanitária**. INAMPS: Curso de Atualização em Desenvolvimento de Recursos Humanos. 1987. Não publicado.

_____ **Análise do Sistema de Avaliação de Desempenho do Setor Público: O Caso do Paraná**. Universidade Federal do Paraná: Dissertação de Mestrado, 1988. Não publicado.

TIFFIN, J. & MC CORMICK, E.J. **Psicologia Industrial**. São Paulo: EPU, 1977.

TOLEDO, F. **Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.