

# PROPOSTA PARA UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA FUNCIONÁRIOS TÉCNICOS E PROFESSORES

João Adamor Dias Neves

Professor Assistente do Departamento de Administração da Universidade Federal de Viçosa — MG

---

## INTRODUÇÃO

Todo sistema de avaliação de desempenho não depende, necessariamente, de critérios de avaliação múltiplos, para atender à diversidade de cargos que geralmente uma Universidade Oficial possui, com relação basicamente a professor e técnico de nível superior. A razão disso é que todos os ocupantes dos cargos de professor e técnico, quaisquer que sejam suas funções, contribuem, de alguma forma, para o alcance dos objetivos finais da organização.

O sistema de avaliação aqui proposto baseia-se no modelo de organização que a considera como um sistema aberto que recebe insu-

mos do meio ambiente, processando-os e desenvolvendo-os em forma de "produtos". Os "produtos" de uma organização são, conseqüentemente, seus objetivos finais, ou seja, uma organização só se forma com o objetivo de "produzir" algo. Em se tratando da Universidade Federal de Viçosa (U.F.V), pode-se dizer que seu "produto" é a transferência de tecnologia educacional (ensino), desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão à comunidade, sob forma de cargos e serviços especiais, das atividades de ensino e dos resultados da pesquisa.

Para produzir, um sistema social precisa dispor de uma infra-estru-

tura, capaz de dar suporte ao pessoal diretamente engajado na produção. Katz e Kahn (1972) identificaram 5 (cinco) tipos de subsistemas necessários à sobrevivência: os subsistemas técnicos ou de produção, os subsistemas de apoio, os subsistemas de manutenção, os subsistemas adaptativos e os subsistemas gerenciais.

O presente trabalho sugere um sistema de avaliação de desempenho para funcionários técnicos e professores universitários possível de aplicação pelas pessoas responsáveis por aferir e avaliar o desempenho dos ocupantes desses cargos, com o intuito de minimizar, onde for possível, avaliações de desempenho empíricas e propor uma alternativa viável e prática, baseada nas contribuições dos teóricos do assunto e nos estudos e trabalhos que surgiram recentemente.

Todos esses subsistemas são formados por grupos de pessoas que atuam numa determinada área, cada uma delas com objetivos específicos a alcançar dentro de seus subsistemas. Por outro lado, entre os funcionários técnicos e os professores e coordenadores, encontram-se representantes de todos os subsistemas encontrados na organização. No entanto, espera-se de todos eles que contribuam de alguma forma para que a organização "produza" o que se propõe produzir. Em verdade, nenhuma

atividade tem sentido dentro da organização se não for necessária ou dirigida para a obtenção de seu produto final.

O ocupante de qualquer cargo numa organização, em qualquer subsistema, tem certas funções a desempenhar e o objetivo final de seu desempenho é sempre contribuir de alguma forma para o alcance dos objetivos da organização. Se a existência de um cargo ou a presença de um ocupante naquele cargo não contribuir, ainda que remotamente, para a obtenção do produto objetivo da organização, então a existência do cargo ou a presença daquele ocupante do cargo não pode ser justificada.

### **Por que um sistema de avaliação de desempenho?**

Toda empresa avalia seus empregados, ainda que não disponha de um sistema estruturado para isso. As decisões de promover ou demitir funcionários estão sempre baseadas no resultado de alguma avaliação de seu desempenho, quer essa avaliação seja formal ou informal (Bergamini, 1976).

Os sistemas formais de avaliação do desempenho são de origem mais ou menos recente. No entanto, em 1954, um estudo de 400 empresas americanas revelou que aproximadamente a metade delas tinha um plano sistemático de avaliação

de seus empregados. Atualmente, esses sistemas estão ainda mais difundidos. Em 1968, outro estudo mostrou que 78% de 500 grandes empresas estudadas faziam avaliação sistemática de seus empregados (Nelson, 1975).

De acordo com recente levantamento feito pela Diretoria de Recursos Humanos da U.F.V. sobre avaliação de desempenho, constatou-se que a maioria dos funcionários (90%) achava que se devia manter um sistema de avaliação de seus funcionários.

A U.F.V. emprega atualmente cerca de 2.600 pessoas e aproximadamente 56% de seu orçamento se destinam a pagamento de salário de seus funcionários, ou seja: o custo da manutenção dos seus recursos humanos representa a maior parte dos custos totais da organização. Além do mais, a qualidade do "produto" da U.F.V. depende exclusivamente da qualidade da atuação de seu pessoal: a "aparelhagem" com que a U.F.V. conta, para produzir, são seus recursos humanos. Assim, é imprescindível a existência de uma política de desenvolvimento desses recursos, com a finalidade de se obter deles o máximo de produtividade.

Dentro dessa política, um sistema formal de avaliação poderá fornecer subsídios para melhores deci-

sões na administração do pessoal. Poderá, por exemplo, indicar que certos funcionários devem ser recompensados e estimulados a permanecer na organização, ou que alguns funcionários não estão produzindo satisfatoriamente e devem ser desligados.

Por outro lado, a existência de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa moderna só se justifica se ele estiver inserido dentro do contexto de sua política de manutenção e desenvolvimento de recursos humanos. Como tal, ele deve ser instrumento eficiente e eficaz que contribua para o alcance dos objetivos dessa política, entre os quais a criação de oportunidades para que seus empregados se desenvolvam e se realizem como pessoas humanas e como profissionais é um dos mais importantes (Fontes, 1978).

De acordo com as teorias mais modernas de motivação, o maior fator de motivação para o trabalho é o próprio trabalho. Quando o trabalho é rotineiro e não dá ao empregado oportunidade para crescer e se auto-realizar, dificilmente haverá pessoal realmente motivado para realizá-lo. Desse modo, a **única solução** para problemas de motivação é "enriquecer o trabalho" (Hesketh, 1975). Ora, o trabalho de um técnico, de um professor ou de um coordenador é rico em variedade, rico em situações desa-

fiadoras, rico em possibilidades de se utilizar a criatividade de cada um até o mais alto grau.

De acordo com Maslow (1975), que formulou a teoria da hierarquia das necessidades humanas, à medida em que as necessidades básicas de sobrevivência são satisfeitas outras necessidades mais altas aparecem. Os dois últimos grupos, em sua hierarquia, compõem-se de:

- a) **necessidades de estima**, ou seja, a necessidade de auto-avaliação firme e estável, de auto-respeito, de auto-estima e da estima dos outros;
- b) **necessidades de auto-realização**, ou a necessidade de crescer e se desenvolver como ser humano em sua plena capacidade.

O indivíduo adulto dedica ao trabalho a maior parte do tempo que passa acordado. O trabalho lhe oferece os meios de satisfazer suas necessidades mais básicas e, à medida em que elas são satisfeitas, precisa ele que lhe seja proporcionada também a oportunidade de satisfazer as mais altas, que inevitavelmente surgirão. Assim, uma organização que pretenda continuar sadia precisa ter uma política de pessoal que inclua, entre seus objetivos mais importantes, o de permitir a seus empregados, através da realização de seu trabalho, a satisfação tanto de suas necessidades básicas quanto das mais elevadas.

Um sistema de avaliação de desempenho pode contribuir para ajudar o funcionário a se auto-respeitar e auto-estimar, através da oportunidade que cria para a verificação de que **outros** reconhecem, respeitam e apreciam suas qualidades como pessoa e como profissional, mormente se a **opinião desses outros** é importante para ele (Hesketh, 1975), pode também contribuir para a satisfação de suas necessidades de auto-realização, desde que cria oportunidades para que ele, reconhecendo suas deficiências, aumente sua capacitação como profissional, tornando seu trabalho mais satisfatório, mais rico e mais capaz de satisfazer sua necessidade de realização plena de seu potencial. Somente dentro desse contexto, ou seja, como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos, é que se justifica a existência de um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários técnicos e professores da U.F.V.

### **CRITÉRIOS, INSTRUMENTOS E VALORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS E PROFESSORES DA U.F.V.**

A avaliação de desempenho está ligada diretamente aos conceitos de eficiência e eficácia. As palavras eficiência e eficácia têm acepções muito parecidas, pois eficiência é a capacidade para produzir um

efeito, enquanto eficácia é a qualidade de produzir um efeito. Na terminologia administrativa, eficiência é a faculdade para produzir resultados, ao passo que eficácia é o ato de produzir os resultados desejados. Dentro deste raciocínio, eficiente é a pessoa que possui as qualidades primordiais para produzir um efeito, e a pessoa eficaz é aquela que, por meio dessas qualidades, produz o efeito desejado (Fontes, 1978).

Segundo Peter Drucker (1974), em seu livro "O Gerente Eficaz", há pouca correlação entre a eficácia de uma pessoa e sua inteligência, imaginação ou conhecimento, pois, para ele, pessoas inteligentes podem ser notavelmente ineficazes. Inteligência, imaginação, conhecimento são qualidades essenciais, mas só a eficácia poderá convertê-las em resultados (eficácia pragmática). Eficácia é função administrativa. Para o trabalho manual precisa-se apenas de eficiência, isto é, capacidade de fazer certo as coisas, em vez de capacidade de fazer que as coisas certas sejam feitas. Desse modo, o trabalhador manual pode ser avaliado em termos de qualidade e quantidade, ao passo que o administrador, o funcionário, é avaliado em termos de resultados.

Segundo J. Reddin (1972), a tarefa do administrador é ser efi-

caz. A eficiência deve ser definida em termos de produto, em vez de insumos; mais por aquilo que a pessoa alcança do que por aquilo que ela fez. O administrador deve raciocinar em termos de **desempenho** e não em termos de **personalidade**.

Ninguém nasce eficaz, como o afirmava Splenger. Se a eficácia fosse um dom com que as pessoas nascessem, do mesmo modo como nascem com o dom da música ou a inclinação para a pintura, a gente estaria em má situação, porque se sabe que apenas uma pequena minoria nasce com grandes dons para qualquer dessas atividades. Se a eficácia fosse um dom, a atual civilização seria altamente vulnerável, pois uma civilização de grandes organizações depende de um grande suprimento de pessoas capazes de serem administradores, com uma parcela de eficácia (3).

A única coisa em comum que as pessoas eficazes têm é a capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas, os métodos que tornam eficaz tudo o que têm e qualquer coisa que sejam.

A eficácia é um hábito, ou seja, um complexo de normas práticas. E normas podem ser aprendidas. A eficácia é simplesmente uma função do que a pessoa, na organização, alcança; a escola em que

compreende os objetivos de sua posição; se falha em entender os objetivos que lhe são fixados, será ineficaz, não interessando quão eficiente possa ter sido.

## **AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA**

A avaliação da eficácia tem como objetivo essencial medir o desempenho de uma pessoa em face dos resultados esperados. A avaliação da eficácia é melhor conduzida através da administração por objetivos (APO).

A administração por objetivos é fundamentalmente um processo pelo qual os administradores e subordinados de uma organização identificam em conjunto seus objetivos comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada um em função dos resultados dele esperados e usam tais medidas como guias para dirigir a unidade e avaliar a contribuição de cada um de seus membros.

Este processo oferece realmente os meios para a medição do desempenho, ou seja, da eficácia, pois a única coisa que se pode medir é o desempenho, conforme afirma Peter Drucker (1974).

No campo da avaliação da atuação administrativa, vêm-se cometendo graves equívocos quanto aos critérios e conceitos, instrumentos,

valores e fatores utilizados. Um deles, embora pouco relevante, refere-se à denominação das fichas de avaliação usadas por grande número de organizações: "Ficha de Avaliação de Eficiência". Essa denominação é ambígua, pois não se sabe qual o objetivo real da avaliação pretendida. Já no caso da eficácia, a ficha deveria ser expressamente denominada: "Ficha de Avaliação de Eficácia" ou "Ficha de Avaliação de Desempenho".

Outro equívoco refere-se aos critérios, conceitos, valores e fatores empregados nas fichas. A crítica que o pessoal de administração faz a esse tipo de ficha é que ela foi criada por psicólogos industriais, com uma abordagem clínica já superada, e, para estes profissionais, os fatores de avaliação estão mais voltados para o que está errado do que para o que está certo (ou seja, para as fraquezas e faltas do homem).

Mas, para a organização, o de que se precisa é realmente conhecer os pontos fortes de um homem e o que ele pode fazer. Quanto menos se souber a respeito de suas fraquezas, tanto melhor. Na verdade, as avaliações têm que implicar em ação de efeito imediato da cúpula da organização, do contrário, as fichas não têm sentido. E como os valores de avaliação se fundamentam, quase que

exclusivamente, em qualidades individuais ou em características de personalidade, torna-se muito difícil a avaliação da eficácia.

Já com respeito à avaliação da eficácia, as qualidades específicas de personalidade são plenamente cabíveis. A inteligência, a aptidão, o dinamismo, a ponderação, a pontualidade, o interesse, a lealdade, a comunicabilidade, o encanto pessoal, a iniciativa, a presteza, a capacidade de julgamento, a capacidade de decisão, o conhecimento, serão todos sempre ineficazes se não forem transformados em ação ou atuação para prover a eficácia. Por outro lado, pessoas introvertidas, pouco comunicativas, egoístas, esguias, excêntricas podem ser altamente eficazes.

Essas fichas de avaliação podem ser um dos meios pelos quais a administração, principalmente nas grandes empresas públicas, poderá tomar conhecimento do desempenho de seu pessoal, com o qual, em muitos casos, ela não mantém contatos diretos e permanentes: nesse caso, trata-se de fichas de avaliação de eficácia.

As sugestões que se pode apresentar para tornar adequadamente mais úteis as fichas de avaliação são:

1 — os fatores devem fundamen-

tar-se nos objetivos e não se restringir quase exclusivamente a características de personalidade;

2 — as apreciações devem ser o mínimo possível subjetivas; sua graduação deve ser definida em função dos respectivos objetivos;

3 — a ficha não deve ser encarada como um teste psicológico para diagnosticar somente as fraquezas do funcionário; deve ser um perfil da atuação do funcionário, de modo a indicar o que ele faz, o que ele pode fazer e, conseqüentemente, o que deve fazer para torná-la eficaz;

4 — as fichas não devem ser confidenciais. O funcionário deve saber onde melhorar e o que poderá fazer para se tornar eficaz, pois a pessoa não é um "peixe congelado"; ela tem reações que, devidamente motivadas, poderão produzir excelentes resultados;

5 — o funcionário não deve ter medo de sua avaliação, mas deve ser o maior interessado nela: por isso, a ficha de avaliação não deve ser um instrumento de desestímulo ou disciplinar, mas um instrumento altamente motivador.

O processo de avaliação que se preocupa com o que o funcionário não pode fazer e que, por conseguinte, tenta evitar a fraqueza,

em vez de fazer a força tornar-se eficaz, é, em si mesmo, um processo fraco.

## **O SISTEMA DE AVALIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

O valor da contribuição de um empregado para a organização será sempre determinado pela qualidade de seu desempenho no cargo. Portanto, instrumentos que permitam a avaliação do desempenho em cada cargo tornam-se indispensáveis para a operacionalização desse princípio. A U.F.V. deverá adotar um sistema de avaliação que lhe permita identificar a qualidade de desempenho de todos os seus funcionários técnicos e professores.

Qualquer sistema adotado deverá:

1 — estar inserido no contexto global de seu programa de desenvolvimento de recursos humanos. Como tal, seu principal objetivo será sempre estimular e possibilitar a melhoria de desempenho de todos os seus funcionários técnicos e professores (1975);

2 — ajudar a identificar necessidades de treinamento de pessoal;

3 — criar situações que facilitem oportunidade de diálogo entre os funcionários e seus superiores im-

ediatos, possibilitando a avaliação mútua do desempenho de ambos e o estabelecimento de objetivos para melhorar (1975);

4 — prever avaliações com a periodicidade e a freqüência necessárias, para possibilitar ajuda real ao avaliado na melhoria do seu desempenho;

5 — constituir-se numa forma de supervisão normal;

6 — ser formalizado, mas administrado de modo informal;

7 — usar critérios relevantes para a avaliação de desempenho de cada incumbente em seu cargo, sendo, em consequência, completamente vinculado ao conteúdo de cada cargo;

8 — avaliar desempenho e nunca traços de personalidade, pois o que se sabe por experiência é que se requer um especialista maduro e métodos bastante dispendiosos para que "as configurações mais adequadas desses fatores" sejam estimuladas em uma pessoa (reestruturação de personalidade), de modo a melhorar a qualidade do seu desempenho. Isto já seria psicoterapia e seria sempre um projeto personalístico, nunca uma função de chefia;

9 — ser suficientemente flexível em sua administração, para que as

decisões advindas de seus resultados possam ser implementadas, com a oportunidade necessária para que sirvam de reforço aos tipos de comportamento que se deseja estimular (8).

## **O PLANO DE AVALIAÇÃO PROPOSTO**

Para sua operacionalização, o plano de avaliação aqui proposto se valerá de 4 (quatro) instrumentos básicos:

a — um relatório semestral das atividades do incumbente;

b — uma apreciação desse relatório pelo chefe imediato do incumbente;

c — um comitê de avaliação;

d — critérios para apreciação e avaliação (julgamento).

Abaixo, a explicitação de cada um desses instrumentos.

## **O RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO INCUMBENTE**

Geralmente, o incumbente de cada grupo preparará um relatório de suas atividades durante o semestre, de acordo com o modelo proposto mais adiante. Esse relatório deverá conter a descrição de, no mínimo, uma e, no máximo, nove atividades ou grupos de atividades congêneres.

Para cada atividade, conforme reza

o modelo, o incumbente deverá relatar:

1 — a justificativa da realização da atividade, indicando até que ponto ela é necessária para atingir algum objetivo do cargo ou da organização;

2 — a natureza da atividade, isto é, se trabalho de rotina, atividade esporádica ou de introdução de algum tipo de inovação;

3 — a iniciativa da atividade e o tipo de orientação ou supervisão recebidas para sua execução;

4 — o retorno da atividade para a organização. Esse retorno pode ser medido em termos de resultados, de dinheiro ou de qualquer tipo de benefício auferido pela organização (U.F.V.) ;

5 — as estimativas de gastos feitos para a realização da atividade.

O relatório deve ser redigido de forma muito simples, com a máxima economia de palavras. Deve ser claro, conciso e objetivo, contendo apenas as informações necessárias para que se entenda o que foi feito, para quê, qual a orientação recebida, o custo e o retorno de cada atividade. Atividades similares ou repetidas deverão ser agrupadas e descritas como uma única atividade.

## MODELO DE RELATÓRIO

### Título: **Relatório de Atividades Semestrais**

1. Atividades: (Descrever sucintamente a atividade).

1.1. Justificativa: (explicar porque a atividade foi realizada).

1.2. Natureza: (rotina do cargo, inovação introduzida etc.).

1.3. Iniciativa da atividade: (própria, pedido de terceiros etc.).

1.4. Tipo de orientação recebida do chefe imediato: (descrição sucinta e precisa).

1.5. Retorno da atividade: (qualquer tipo de informação que indique o valor que teve a atividade para a organização).

1.6. Estimativa de gastos feitos: (salários de pessoal envolvido e outros recursos gastos).

1.7. Colaboração de outras pessoas: (quem e qual).

Para cada atividade relatada, incluir as informações acima, de preferência na ordem em que aparecem no modelo descrito acima. Quando for impossível dar alguma informação, explicar o motivo. Indicar o período coberto pelo relatório; assiná-lo. Indicar também a pessoa

que o incumbente acha que deve fazer parte de seu comitê de avaliação, além de seu chefe imediato.

### Destino do Relatório

Uma cópia do relatório deverá ser enviada ao chefe imediato do incumbente do cargo e outra deverá ficar em poder desse último.

## APRECIACÃO DO CHEFE IMEDIATO

De posse do relatório de seus subordinados, o chefe usará as apreciações que julgar convenientes. Essas apreciações deverão ser feitas por escrito, em folha à parte ou no próprio relatório.

O relatório e a respectiva apreciação sobre ele deverão ser enviados à Diretoria de Recursos Humanos, que se encarregará de reproduções xerográficas do material para serem enviadas aos membros do comitê de avaliação.

## O COMITÊ DE AVALIAÇÃO

O comitê de avaliação deverá ser formado por 3 (três) membros:

1 — O Diretor de Recursos Humanos da U.F.V. ou seu representante autorizado, que o presidirá.

2 — O Chefe imediato do incumbente.

3 — Uma pessoa, indicada pelo próprio incumbente, que conheça seu trabalho e que possa opinar imparcialmente sobre ele.

#### Funcionamento do Comitê

Cada membro do comitê receberá uma cópia do relatório do incumbente e das apreciações a seu respeito feitas pelo seu chefe. Cada atividade relatada pelo incumbente receberá graus de 1 a 3, de acordo com os critérios estabelecidos abaixo. Para isso, o comitê poderá utilizar uma folha de avaliação semelhante ao modelo anexo.

A atribuição de graus será feita independentemente por cada membro do comitê, antes de sua reunião.

Em data e hora previamente marcadas, o comitê se reunirá e discutirá as avaliações, devendo chegar a um consenso sobre o grau atribuído a cada atividade constante do relatório, em relação a cada critério. No final da reunião haverá, pois, uma avaliação única do desempenho do incumbente, avaliação essa que deverá retratar o consenso dos membros do comitê. Se o comitê julgar conveniente, poderá convocar o incumbente para participar de parte da reunião em que se discutir seu relatório ou de toda ela.

No caso de desempenho julgado

insatisfatório, o comitê deverá enviar ao avaliando, por escrito, as recomendações e orientações que julgar pertinentes. Em qualquer caso, o comitê deverá comunicar ao avaliando o resultado de sua avaliação. Ao avaliando se reservará sempre o direito de pedir e de receber explicações e justificativas sobre esse resultado e, também, o direito de solicitar revisão de sua avaliação, caso não esteja concordando com ela.

#### CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

Cada atividade ou grupo de atividades similares relatado pelo incumbente será julgado e analisado pelos membros do comitê, através de 4 (quatro) critérios, a saber:

- 1 — sua importância;
- 2 — sua natureza;
- 3 — o tipo de orientação recebida para sua execução;
- 4 — o retorno da atividade para a organização.

#### Importância

Por importância de uma atividade entende-se o quanto sua realização é ou era importante para a organização, tendo-se em vista suas necessidades de produção.

**Grau 1** — A realização da ativi-

dade é ou era de importância relativamente pequena no desempenho do cargo e/ou para a organização. O tempo do incumbente e outros recursos poderiam ter sido melhor utilizados em atividades mais necessárias.

**Grau 2** – A realização da atividade é ou era importante, mas não

de absoluta prioridade no cargo e/ou para a organização. Embora sua realização seja justificada, sua falta não teria prejudicado a organização.

**Grau 3** – A realização da atividade é ou era de extrema importância para a organização. A atividade tanto pode ser de rotina como

### MODELO DE FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome do incumbente: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_ Código lotação: \_\_\_\_\_  
 Localização do órgão: \_\_\_\_\_

| Atividades<br>Número | Critérios e Graus |          |            |         | Nº de<br>Pontos |
|----------------------|-------------------|----------|------------|---------|-----------------|
|                      | Importância       | Natureza | Orientação | Retorno |                 |
| 01                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 02                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 03                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 04                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 05                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 06                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 07                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 08                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |
| 09                   | _____             | _____    | _____      | _____   | _____           |

Total de Pontos \_\_\_\_\_

Média: \_\_\_\_\_  
 Classificação: \_\_\_\_\_  
 Recomendação do Comitê: \_\_\_\_\_

Assinaturas: \_\_\_\_\_

esporádica, mas sua ausência resultaria em problema ou prejuízo para a organização.

#### Natureza

Por natureza da atividade entende-se o quanto sua execução demandou pensamento criativo e/ou esforço para aquisição de conhecimentos novos.

**Grau 1** — A atividade é de rotina no cargo e não demandou criatividade do incumbente para sua execução. Foi executada como já o era anteriormente pelo próprio incumbente ou por outros que o antecederam no cargo.

**Grau 2** — Embora de rotina no cargo, a atividade caracteriza-se pela introdução de alguma inovação, com o fito de melhorar o que era feito antes. Essa inovação deve ter demandado criatividade e esforço intelectual do incumbente, demonstrando a preocupação em tornar seu trabalho mais produtivo ou em alcançar melhor os objetivos de seu cargo.

**Grau 3** — A atividade caracteriza-se por esforço e criatividade que excedem a expectativa do papel do incumbente em seu cargo.

#### Orientação recebida

Por orientação recebida entende-se a orientação que o incumbente recebeu de seu chefe imediato sobre **o que** fazer e **como** fazer.

**Grau 1** — O incumbente recebeu delegação de seu superior para execução da atividade, com orientação específica de como executá-la. Ou, sendo atividade de rotina no cargo, existem instruções claras e bem definidas de como executá-la.

**Grau 2** — O incumbente recebeu delegação de seu superior para execução da atividade, ou essa atividade é parte de rotina do cargo, mas não recebeu nenhuma orientação sobre como executá-la.

**Grau 3** — A atividade foi de iniciativa do próprio incumbente, que reconheceu por si mesmo a necessidade de sua execução e que a executou também sem nenhuma orientação. Presume-se, nesse caso, que a execução da atividade não tenha ultrapassado os limites da autoridade do cargo do incumbente.

#### Retorno

Por retorno da atividade entende-se com quanto sua execução contribuiu em termos de benefícios para a organização. Esses benefícios podem ser medidos em dinheiro, resultados ou qualquer outro tipo de resultado que se relacione com os objetivos do cargo ou da organização.

**Grau 1** — Os recursos gastos na execução da atividade foram maiores que seu retorno.

**Grau 2** — O retorno trazido pela atividade justifica os recursos dispendidos em sua execução.

**Grau 3** — O retorno trazido pela atividade excede os recursos gastos na sua execução.

### NÚMERO DE ATIVIDADES REALIZADAS

O número de realizações do incumbente também pesará em sua nota final. Seu relatório deverá conter a descrição de, no mínimo, uma e de, no máximo, 9 (nove) realizações durante o semestre. Atividades similares valem apenas uma atividade.

Para cada atividade relatada, acima de uma, será acrescentado um ponto, até o máximo de 8 (oito) pontos para um relatório que contiver 9 (nove) atividades. Mais de nove atividades relatadas não receberão pontos extras.

### ATRIBUIÇÃO DE PONTOS ÀS ATIVIDADES

Cada atividade relatada será ana-

lisada à luz dos 4 (quatro) fatores acima descritos, e receberá grau 1, 2 ou 3, em cada um deles.

Os graus serão atribuídos pelos membros do comitê, com base nos relatórios apresentados pelos incumbentes, depois de devidamente apreciados e aprovados por seu chefes imediatos.

Os membros do comitê inicialmente atribuirão esses graus independentemente; em reunião, deverão chegar a um consenso sobre o grau atribuído a cada atividade, em cada critério. Para se atribuir pontos a cada atividade, será utilizada a tabela a seguir.

De acordo com a tabela seguinte, cada atividade poderá receber de 1 a 17 pontos.

À média do número de pontos de todas as atividades relatadas, serão acrescentados pontos, de acordo com a seguinte tabela:

2 atividades — 01 ponto;  
3 atividades — 02 pontos;

### RETORNO

| Importância |   | 1 |   |    | 2  |    |    | 3  |    |    |    |
|-------------|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
|             |   | 1 | 2 | 3  | 1  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  |    |
| NATUREZA    | 1 | 1 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |
|             |   | 2 | 2 | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |
|             |   | 3 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 |
|             | 2 | 1 | 4 | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 |
|             |   | 2 | 5 | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
|             |   | 3 | 6 | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|             | 3 | 1 | 7 | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|             |   | 2 | 8 | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|             |   | 3 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |

2 atividades — 01 ponto;  
3 atividades — 02 pontos;  
4 atividades — 03 pontos;  
5 atividades — 04 pontos;  
6 atividades — 05 pontos;  
7 atividades — 06 pontos;  
8 atividades — 07 pontos;  
9 atividades — 08 pontos.

Desse modo, cada incumbente poderá receber de 01 a 25 pontos.

### **CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO**

A classificação do desempenho dos funcionários se fará de acordo com os seguintes critérios:

De 01 a 10 pontos —  
trabalho insatisfatório.  
De 11 a 15 pontos —  
trabalho satisfatório.  
De 16 a 20 pontos —  
trabalho muito bom.  
De 21 a 25 pontos —  
trabalho excelente.

Os que atingirem até 10 pontos precisam de orientação e supervisão especial de seu chefe imediato. Podem precisar também de treinamento para atualização ou de realocação, conforme o caso específico.

### **INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

É claro que há uma vasta gradação nas possibilidades que têm os in-

cumbentes dos vários cargos de contribuir para com a organização. Quanto maior o "valor" de um cargo, maiores deveriam ser as áreas abertas para contribuição e maior a responsabilidade de seu incumbente de contribuir significativamente.

Na avaliação de desempenho, é necessário que se compare as realizações de cada incumbente com os objetivos de seu cargo, levando-se em conta as limitações impostas por seu poder de decisão, seu treinamento e outros fatores que favorecem ou desfavorecem sua possibilidade de contribuir em maior ou menor grau para com a organização.

Por isso, para melhor funcionamento desse plano, seria necessária a existência de descrições objetivas dos cargos de cada um, com especificação de objetivos, atribuições, responsabilidades e grau de autoridade, bem como de algumas outras informações que permitissem ao comitê fundamentar melhor suas opiniões sobre o desempenho de cada um. Seria desejável, portanto, que na implantação desse plano o incumbente de cada cargo fornecesse, além de seu relatório, essas outras informações.

O modelo de "Folha Profissional" anexo é uma sugestão inicial para estruturação dessas informações. Quando preenchida, deverá vir a

fazer parte de uma pasta pessoal do funcionário, onde se arquivam também seus relatórios anuais com as respectivas avaliações.

semestralmente, além dos relatórios e avaliações, poderá se constituir em importante fonte de informações sobre a vida do funcionário na organização.

A "Folha Profissional", atualizada

## MODELO DE FOLHA PROFISSIONAL (ANEXO)

### A – Data de Preenchimento

### B – Identificação do Incumbente

- 1 – Nome
- 2 – Classificação (Cód. lotação)
- 3 – Nível (técnico ou professor)
- 4 – Localização (órgão)

### C – Identificação do Cargo

- 1 – Título do Cargo
- 2 – Objetivos gerais do cargo: descrição sucinta
- 3 – Relacionamento: especificar títulos de cargos relacionados
  - 3.1. Subordinado a:
  - 3.2. Tem como subordinados:
  - 3.3. Treina, orienta e/ou supervisiona (Especificar qual, quem).
  - 3.4. Recebe orientação e/ou supervisão de:
  - 3.5. Contatos profissionais freqüentes dentro da organização com/para:
- 4 – Responsabilidades específicas do incumbente e grau de autoridade, quando as tarefas envolvem tomadas de decisões.
  - 4.1. Responsabilidades: atividades, tarefas ou produtos.
  - 4.2. Grau de autoridade: por atividade ou tarefas.

### D – Sumário da Carreira

- 1 – Experiência anterior à admissão na U.F.V.
- 2 – Data de admissão e cargo atual.
- 3 – Promoções horizontais e verticais: datas precisas.

### E – Dados Pessoais

- 1 – Educação acadêmica formal:
  - 1.1. I Grau: da 1ª à 4ª série (início e fim).

- 1.2. I Grau: da 5ª à 8ª série (início e fim).
  - 1.3. II Grau: da 1ª à 3ª (4ª) série (início e fim).
  - 1.4. Curso superior: qual, onde, início e fim.
  - 1.5. Diplomas ou certificados mais importantes, relacionados com o aspecto profissional.
  - 1.6. Título: BS, MS ou DS.
  - 1.7. Tipo de ajuda recebida da U.F.V. para a educação formal:
- 2 – Treinamento em serviço: só os mais relevantes.
  - 3 – Experiência profissional relevante para o exercício do cargo atual, dentro ou fora da organização.
  - 4 – Prêmios e menções honrosas recebidas.
  - 5 – Convites especiais recebidos de outras organizações para prestar qualquer tipo de colaboração e colaboração efetivamente prestada.
  - 6 – Atividades extra-profissionais na organização: extensão, pesquisa, grupos de trabalho, etc.
  - 7 – Publicações – lista de material técnico informativo ou de resultados de estudos publicados pela U.F.V., por outras organizações ou por revistas especializadas. Se possível, incluir cópias xerográficas.
  - 8 – Outros (especificar).

## BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, C. W.** – *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. Atlas, São Paulo, SP, 1976.
- DRUCKER, P. F.** – *O Gerente Eficaz*. Atlas, São Paulo, SP, 1974.
- FONTES, L. B.** – Eficiência e Eficácia Gerencial. *IDORT*, 551-552 (47):4-9, Jan-fev., 1978.
- \_\_\_\_\_. *Manual de Treinamento na Empresa Moderna*. Atlas, São Paulo, SP, 1977.
- HESKETH, J. L.** – *Motivação e Clima Organizacional*. Brasília, DF. Seminário de Comportamento na Administração Pública, SEMOR, 1975.
- KATZ, D. e KAHN, R. L.** – *Psicologia Social das Organizações*. Atlas/INL, 29 ed. São Paulo, SP, 1972.
- MASLOW, A. H.** – *Motivation and Personality*. Harper and Row, Publishers, New York, USA, 1975.
- NELSON, R. H.** – Diretrizes Básicas para Avaliação de Desempenho dos Funcionários da EMATER-MG, Belo Horizonte, fevereiro, 1975.
- REDDIN, J. L.** – *Eficácia Gerencial*. Atlas, São Paulo, SP, 1972.