

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Antonio Nicolló Grillo

Coordenador e Professor do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

No campo da Administração Pública Brasileira a avaliação de desempenho não encontrou a receptividade condizente com sua importância na área de administração de Pessoal. Neste artigo o autor analisa as razões dessa situação pesquisando os últimos 20 anos de tentativas com implantação de métodos para avaliação de desempenho na administração Federal. É feita também uma análise da avaliação de desempenho com sua importância, métodos e deficiências, concluindo com sugestões para operacionalizar sistema de avaliação de desempenho da administração Federal.

INTRODUÇÃO

Embora matéria das mais complexas dentre as inúmeras abordagens que compõem o campo da atuação da administração de pessoal, a avaliação de desempenho, todavia, não tem sido objeto de estudos aprofundados no que concerne a sua aplicação na administração pública.

A falta de uma doutrina mais consistente sobre os problemas que afetam essa área da organização governamental, talvez explique a desatenção para sua importância, a ponto de se ter abandonado durante dez anos (1968-1978) a avaliação dos servidores públicos brasileiros.

Ultimamente, o tema voltou a ser discutido com maior interesse, em face dos novos modelos que foram implantados na administração federal. O presente trabalho, portanto, tem o objetivo de contribuir para o estudo da problemática, dentro de uma

visão puramente voltada às peculiaridades da nossa administração pública.

Com efeito, é analisada a experiência brasileira nos últimos vinte anos, através dos três métodos de avaliação de desempenho adotados durante este período na administração federal. Em seguida, a matéria é apresentada sob o ângulo doutrinário, enfocando os seguintes aspectos: a importância da avaliação de desempenho; os métodos utilizados para a avaliação; e a subjetividade do julgamento dos avaliadores. Finalmente, considerando a experiência brasileira diante das preocupações de ordem doutrinária, propõe-se algumas sugestões visando o aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho utilizado na administração federal.

A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

A administração pública brasileira deu os primeiros passos em busca de sua organização a partir da chamada lei do reajustamento

de 1936¹ que dentre muitas inovações lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema do mérito, através da adoção do concurso para o ingresso na função pública, e fixando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Em decorrência dessa lei, e tendo em vista os princípios nela estabelecidos, foi então aprovado o regulamento das promoções que instituiu a avaliação de desempenho dos funcionários da administração pública federal.² Esta primeira experiência, todavia, não logrou os resultados esperados, e conforme enfatizam os em outro artigo *"com o correr do tempo as medidas perderam a sua consistência, principalmente em razão do despreparo dos avaliadores do desempenho dos funcionários, fato aliás que se repete ainda nos dias atuais"* (Grillo, 1979).

Outras tentativas foram feitas, com o intuito de aperfeiçoar o sistema, e de três delas nos ocuparemos neste capítulo, visando dar ao leitor uma idéia do tratamento que a matéria tem merecido nos últimos vinte anos. Com exceção do método recentemente implantado,³ cujos resultados ainda não puderam ser convenientemente avaliados, os dois outros métodos também redundaram em fracasso, o que levou Carvalho (1979) a afirmar que *"na administração pública federal brasileira, a experiência com avaliação de desempenho sempre se revelou inócua"*.

AValiação pelo Método da Escala Gráfica

Com a vigência do plano de classificação de cargos aprovado em 1960,⁴ que reestruturava a carreira do serviço público federal, foi instituído um sistema de avaliação de desempenho baseado no chamado *"método da escala gráfica"*.

Segundo Chiavenato (1979), este *"é incontestavelmente o método de avaliação do desempenho mais utilizado e divulgado"*.

(1) Lei nº 234, de 28/10/36.

(2) Decreto nº 2.290, de 25/03/38.

Decreto nº 84.669, de 29/04/80.

(4) Lei nº 3.780, de 12/07/60.

Aparentemente, é o método mais simples. Contudo, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência".

O novo sistema de avaliação de desempenho objetivava precipuamente a implantação dos critérios de promoção então definidos para os funcionários públicos federais, isto é, a promoção por merecimento e por antiguidade. Mesmo no caso da promoção por antiguidade, para a qual se reservava apenas um terço das vagas, era exigido do funcionário a obtenção de no mínimo a metade do grau máximo previsto para a promoção por merecimento.

Para Medeiros (1966), a ênfase na promoção por merecimento, que decorria da avaliação do desempenho do funcionário, procurou *"subtrair a margem de arbítrio que a legislação antecedente conferia aos dirigentes máximos, extinguindo o apadrinhamento de chefes de repartição ou as perniciosas influências políticas, que representavam, em última análise e na maioria das vezes, na preterição dos funcionários mais qualificados, em benefício dos que possuísem padrinhos mais poderosos"*.

Através de um formulário denominado Boletim de Merecimento, o chefe imediato avaliava semestralmente o desempenho do funcionário. O boletim era formado de duas partes: na primeira estavam relacionadas as chamadas *"condições essenciais"* e na segunda as *"condições complementares"*. Cabia ao chefe imediato responder os quesitos ou fatores que compunham as condições essenciais, enquanto as condições complementares eram preenchidas pelo órgão de pessoal. Dez eram os quesitos ou fatores que integravam as condições essenciais, e que pretendiam definir o procedimento do funcionário enquanto ocupante do cargo: 1) qualidade do trabalho; 2) quantidade do trabalho; 3) auto-suficiência; 4) iniciativa; 5) tirocínio; 6) colaboração; 7) ética profissional; 8) conhecimento do trabalho; 9) aperfeiçoamento funcional; e 10) compreensão dos deveres. Cada fator ou quesito continha uma breve descrição do seu

objetivo, a fim de permitir uma igualdade de tratamento por parte dos diversos chefes que tinham a incumbência de realizar a avaliação. Assim é que *"iniciativa"* era considerada a *"capacidade de pensar e agir com senso comum na falta de normas e processos de trabalho previamente determinados, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço"*. Os demais fatores também foram cuidadosamente definidos, no sentido de orientar os avaliadores. Por outro lado, cada fator era subdividido em cinco desempenhos, que correspondiam a valoração de um a cinco pontos, desde o *"imperfeito"* até o *"excepcionalmente perfeito"*. Medeiros (1966) justificou a adoção das condições essenciais com estas palavras: *"O objetivo da análise fundamentada nos requisitos acima enunciados é o de abranger todos os cambiantes do comportamento do funcionário no trabalho, sem considerar a natureza do cargo por ele ocupado. Deste modo, semelhante análise alcança os ocupantes dos cargos cujas atribuições típicas se revestem de simplicidade, tais como serventes, trabalhadores, auxiliares de artífice, etc., do mesmo modo que atinge os ocupantes de cargos de mais relevante conteúdo ocupacional, a exemplo dos químicos, técnicos de educação, engenheiro, pesquisador, técnico de administração e médicos. Dai a complexidade técnica na idealização de um sistema de apuração de merecimento que abrangesse, com seus tentáculos, todas essas variações a serem mensuradas"*.

As condições complementares, por sua vez, abrangiam três aspectos da vida do funcionário: 1) falta de assiduidade; 2) impontualidade horária (entradas tardias ou saídas antecipadas); e 3) indisciplina (repreensão, suspensão ou destituição de função). Se durante o semestre tivesse acontecido alguma dessas ocorrências, o órgão de pessoal anotaria no boletim de merecimento, e de acordo com a gravidade da falta cometida resultaria numa diminuição do número de pontos atribuídos a cada funcionário no final da avaliação.

A avaliação de desempenho semestral era representada pelo chamado *"índice de merecimento"*, que resultava da soma algébrica dos pontos positivos das condições essenciais e dos pontos negativos das condições complementares.

Para efeito da promoção do funcionário, que ocorria a cada dois anos, era calculado o *"grau de merecimento"*, correspondente à média aritmética dos quatro índices de merecimentos semestrais.

O funcionário tinha o direito de tomar ciência da avaliação efetuada pelo seu chefe imediato, e, se porventura dela discordasse poderia recorrer, no prazo de oito dias, para a Comissão de Promoção, a quem cabia examinar o recurso e decidir. Esta Comissão constituía-se de cinco funcionários, sob a presidência do dirigente do órgão do pessoal, e sua competência era bastante ampla, funcionando não apenas como instância de recurso, mas também elaborando os expedientes de promoção por merecimento e por antiguidade.

O direito de o funcionário ser cientificado da avaliação procedida pelo chefe imediato e a existência da Comissão de Promoção para julgar as insatisfações, parece ter sido o meio encontrado para *"neutralizar a subjetividade e o pre-julgamento do avaliador"*, no dizer de Chiavenato, (1979) e *"subtrair a margem de arbítrio dos dirigentes máximos"*, segundo Medeiros.

AVALIAÇÃO PELO MÉTODO DA DISTRIBUIÇÃO FORÇADA

Em que pesem os esforços da administração pública federal no sentido de avaliar adequadamente o desempenho dos funcionários, através da implantação do boletim de merecimento, os resultados obtidos foram considerados ineficazes, a ponto de se suspender a aplicação do formulário após decorridos uns cinco anos de uso. As causas do fracasso foram apontadas, muito mais tarde, pelo Diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público — DASP, quando este órgão central do sistema de pessoal resolveu adotar um novo método

para avaliar o desempenho dos funcionários.⁵ Para o Diretor Darcy Siqueira "no serviço público quando se exigia opinião sobre os funcionários, invariavelmente, 99% deles eram dados como acima da média".⁷ Foi visando corrigir essa anomalia que se instituiu o novo sistema conhecido como "método da distribuição forçada", que segundo Carvalho (1979) "consiste em comparar os empregados uns com os outros e distribuí-los em grupos de desempenho elevado, baixo ou intermediário".

Agora, a avaliação de desempenho tinha por objetivo a implantação das novas formas de promoção, que passaram a se denominar "aumento por mérito" e "progressão funcional". No aumento por mérito o funcionário era movimentado dentro da própria classe, apenas aumentando a referência salarial, enquanto que na progressão funcional ele galgava uma classe superior, além de aumentar o salário. Caracterizava-se no primeiro caso uma promoção horizontal, e no segundo uma promoção vertical. Esses tipos de promoção só se concretizavam após avaliação do desempenho do funcionário, tendo sido extinta a promoção por antiguidade. Para o Diretor do DASP "existe o sujeito com 30 anos de serviço que nunca fez nada e aquele com 10 anos efetivamente prestado. Então, precisamos medir atributo".⁷

O novo método adotava uma sistemática realmente inovadora para o serviço público brasileiro. Eliminou, de pronto, qualquer formulário de avaliação, do tipo do boletim de merecimento existente no método anterior, dando ao chefe a responsabilidade exclusiva pelo julgamento do seu subordinado. Justificando a medida, o Diretor do DASP admitiu "que o chefe poderá se rebelar pela falta de uma ficha de avaliação, já que no sistema vigente, diante de uma revolta, diz que a ficha não presta e que a culpa é dela". "Agora", o chefe "apontará

nominalmente os 20% acima da média".⁸ Com efeito, cabia ao chefe atribuir um dos três conceitos: MB (muito bom); B (bom); ou R (regular). A atribuição dos conceitos devia respeitar as seguintes cotas, calculadas sobre o número de servidores em condições de serem avaliados: 20% para o conceito MB, 70% para o conceito B; e 10% para o conceito R. Os conceitos, por sua vez, definiam o interstício a ser cumprido pelo servidor para fazer jus à progressão funcional e ao aumento por mérito. Assim, o conceito MB correspondia a 12 meses de interstício, o conceito B era igual a 18 meses, e o conceito R significava um interstício de 36 meses. Estes períodos de interstícios, dependendo das avaliações, que eram realizadas anualmente, e não mais por semestre, podiam ser confirmados, reduzidos ou aumentados.

Outra inovação trazida pela nova sistemática foi a avaliação do desempenho da unidade administrativa, feita pelo dirigente supremo da organização, Ministro de Estado ou presidente de autarquia, a quem cabia definir quais as unidades subordinadas que mereciam a maior cota para ser distribuída entre os seus servidores. Para tanto, a distribuição das cotas não poderia ultrapassar os percentuais previstos na avaliação individual, obedecidas as mesmas normas. Segundo o Diretor do DASP, "também os Ministros de Estado serão co-responsáveis no processo de avaliação, porque a eles caberá decidir as cotas que cada uma das repartições poderá preencher".⁹

Também, não se admitia qualquer espécie de recurso quanto ao mérito da avaliação procedida pela chefia. Impunha-se a plena responsabilidade do chefe imediato pela avaliação do seu subordinado. E proclamava o Diretor do DASP: "recurso é conversa fiada para dividir responsabilidades".¹⁰

Wahrlich, (1979) ao comentar o método, elogiou a sua simplicidade e operacionalidade, mas fez críticas bastante consistentes. Segundo ela "num sistema em

(5) Decreto nº 80.602, de 24/10/77.

(6) Jornal do Brasil, 25/10/77.

(7) Idem.

(8) Jornal do Brasil, 25/10/77.

(9) Idem

(10) Idem

que ninguém pode aspirar a melhorar sua avaliação sem que essa melhoria venha a ocasionar a descida de outro funcionário na avaliação seguinte, a competição entre eles poderá ser tão intensa que se deteriore o moral do grupo". E continuava: "Esse processo conflitivo tem outro grande alimentador no fato de ser irrecorrível a avaliação efetuada pelo chefe imediato. É até truísmo falar-se na falibilidade do julgamento humano. Por que, então, não dar a cada chefe, pelo menos, a possibilidade de obter, para fundamentar sua decisão, subsídios de outras fontes?" Finalmente fez uma advertência: "Parece-me mesmo que, a prevalecer a irrevocabilidade da decisão dos chefes, e não se alimentando essa decisão de quaisquer insumos provenientes de avaliações de outras fontes (ou de outros sistemas de avaliação), instalar-se-á no serviço público um regime despótico". E concluiu com estas palavras: "vejo com grande ceticismo a implantação do sistema de avaliação ora em discussão".

A previsão de Wahrlich (1979) se consumou, e o método foi logo substituído, voltando-se à "escala gráfica".

RETORNO AO MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

Decorridos menos de três anos da vigência do método da distribuição forçada, foi adotado novo sistema de avaliação do desempenho,¹¹ retornando-se ao método da escala gráfica, mas com características diferentes daquele utilizado na década de sessenta.

Instituiu-se então, a "progressão horizontal" e a "progressão vertical". A primeira substituiu o antigo "aumentado por mérito", significando a mudança do servidor da referência salarial em que se encontra para a imediatamente superior, dentro da mesma classe. Já a progressão vertical, que substituiu a antiga "progressão funcional" conduz à mudança de classe, e depende da existência de vaga.

Aplica-se a progressão vertical aos servidores ocupantes da última referência das classes: iniciais e intermediárias, após cumprido o interstício de doze meses, procedendo-se a classificação pelo critério de maior tempo na referência salarial, independentemente da apuração do merecimento. Trata-se com efeito, de uma promoção por antiguidade.

A progressão horizontal, por sua vez, depende da avaliação de desempenho, que é apurada anualmente. Aos servidores que obtiverem os melhores conceitos, figurando entre os primeiros cinquenta por cento dos classificados, de cada categoria funcional, o interstício para a progressão horizontal será de doze meses, enquanto os outros cinquenta por cento cumprirão um interstício de dezoito meses. Neste último caso configura-se igualmente uma promoção por antiguidade.

Deu-se, portanto, acentuada ênfase ao tempo de serviço para efeito tanto da progressão vertical como da progressão horizontal, ao contrário do que ocorria no sistema anterior, que apenas previu a promoção por merecimento. Agora, o merecimento dá ensejo à progressão horizontal aos melhores classificados na avaliação de desempenho, que obtêm a vantagem no prazo de um ano. Mas, os demais servidores não deixam de ganhar a progressão horizontal, pelo fato de não estarem classificados entre os melhores, isto é, entre os primeiros cinquenta por cento, e apenas aguardarão mais seis meses para obterem a mesma vantagem. Por outro lado, a progressão vertical não exige a apuração do merecimento do servidor, estabelecendo como requisitos para a sua efetivação, além do interstício de doze meses, a escolaridade, a habilitação profissional e a formação especializada quando necessárias ao exercício da classe a ser provida.

O novo método de avaliação de desempenho, como das vezes anteriores, atribuiu ao chefe imediato a responsabilidade de julgar o merecimento do servidor, utilizando para

(11) Decreto nº 84.669, de 29/04/80, e Instrução Normativa do DASP nº 120, de 07/04/81.

tanto a chamada "ficha de avaliação de desempenho", com características distintas do antigo boletim de merecimento, aplicado nos anos sessenta, quando também se adotou a escala gráfica.

A ficha de avaliação de desempenho apresenta um modelo simplificado do boletim de merecimento, reduzindo para cinco o número de fatores, sendo os quatro primeiros respondidos pelo chefe imediato do servidor, e o quinto, que se refere ao tempo de serviço, anotado previamente pelo órgão de pessoal. Cada fator recebeu igualmente uma definição, para melhor orientar os avaliadores. Os cinco fatores e respectivas definições se apresentam da seguinte maneira: 1) *qualidade e quantidade do trabalho*: capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão e volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade; 2) *iniciativa e cooperação*: capacidade de visualizar situações e agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço e contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo; 3) *assiduidade e urbanidade*: presença permanente no local de trabalho e relacionamento com os colegas e as partes; 4) *pontualidade e disciplina*: cumprimento do horário estabelecido e observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares; 5) *antiguidade*: tempo de serviço público, considerando-se um ponto para cada ano de efetivo exercício, até 30 pontos.

Para cada fator o chefe imediato atribuirá o número de pontos que julgar adequado ao desempenho do servidor, cuja escala já está fixada na ficha de avaliação. Assim, para o fator "*qualidade e quantidade do trabalho*" a escala prevê uma avaliação que corresponda a 5, 10, 20, 30 ou 40 pontos. Caberá, pois, ao chefe imediato escolher entre esses valores qual o mais indicado para representar a média do comportamento do servidor naquele ano. A escala do fator "*iniciativa e cooperação*", por sua vez, está subdividida

em 5, 10, 15 ou 20 pontos. "*Assiduidade e urbanidade*" e "*pontualidade e disciplina*" apresentam a mesma escala de valores, isto é, 5, 10 ou 15 pontos.

Concluída a avaliação, verificar-se-á finalmente o total de pontos obtido pelo servidor, atribuindo-se o conceito 1 aos primeiros cinqüenta por cento dos avaliados de cada categoria funcional, e o conceito 2 aos cinqüenta por cento restantes. Para aquele que obteve conceito 1 a progressão horizontal se dará em doze meses, e para os avaliados com o conceito 2 a progressão horizontal só ocorrerá no prazo de dezoito meses. Ressalte-se que não poderá ser atribuído um total de pontos igual ou superior a setenta e cinco para mais de cinqüenta por cento dos servidores de cada categoria funcional. Se ocorrer empate entre os avaliados, será melhor classificado aquele que obtiver maior número de pontos na soma dos fatores qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, e pontualidade e disciplina. Persistindo o empate, então será classificado o servidor que, pela ordem, apresentar: maior tempo na referência, maior tempo na classe; maior tempo na categoria funcional; maior tempo de serviço público; e, finalmente, o mais idoso. Quando a categoria funcional tiver apenas um servidor para ser avaliado, a ele será atribuído conceito 1 desde que obtenha mais de setenta e quatro pontos ou, então, conceito 2 se obtiver menos de setenta e cinco pontos. Por sua vez, será sempre atribuído o conceito 1, independente de avaliação, aos seguintes servidores: ocupantes de cargos de natureza especial; ocupantes de cargos ou funções de direção e assessoramento superior ou intermediário; em exercício nos Gabinetes Civil e Militar da Presidência, no Serviço Nacional de Informações e na Secretaria Geral do Conselho de Segurança Nacional; requisitados para o exercício de cargos ou funções de direção e assessoramento superior nos Poderes Legislativo e Judiciário da União, no Distrito Federal e Territórios; afastados para cargos de direção superior em Empresas Públicas. Sociedades de Economia Mista, Fundações instituídas

pela União, e nos serviços dos Estados e Municípios; designados membros de órgãos colegiados federais.

O novo método de avaliação, todavia, não deu ao chefe imediato o privilégio de único intérprete dos critérios de apuração do desempenho dos servidores. Para tanto, criou uma comissão composta de três servidores e presidida pelo dirigente do órgão de pessoal, "com a finalidade de zelar pela observância dos critérios de avaliação de desempenho", dando ensejo a interposição de recurso por parte do servidor que, ao tomar ciência da avaliação, se considerar prejudicado.

ABORDAGEM DOUTRINÁRIA

Os estudos sobre a avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, em verdade, ainda são bastante escassos, impedindo de certa maneira uma apreciação mais completa da matéria. Embora já se tenha uma experiência considerável, não há notícias de que os órgãos governamentais ligados à problemática tenham se preocupado em analisar com frequência os resultados decorrentes da aplicação dos diversos métodos. Parece que faltou um acompanhamento mais sistemático a fim de que a sua aplicação fosse constantemente avaliada, e por conseguinte corrigidas as distorções, possibilitando com isto o aperfeiçoamento do sistema. É inadmissível que durante dez anos (1968-1978) a administração pública federal tenha deixado de avaliar o desempenho de seus servidores, sem que essa atitude significasse uma postura doutrinária aliada àqueles autores que defendem a inutilidade da medida. McGregor, (1975) por exemplo, ao examinar os programas tradicionais de avaliação de desempenho, diante das suas teorias X e Y, foi enfático ao considerar que "a maioria de tais programas tende a tratar o indivíduo como se ele fosse um produto que está sendo inspecionado numa linha de montagem". Mandell (1968) também duvidou da eficiência das avaliações periódicas e formais, dizendo que "o resultado das pesquisas, baseadas em um estudo do Serviço

de Saúde Pública dos Estados Unidos, indica que as avaliações conduzem a tensões, ao invés de à tranquilidade".

Mas nem todos os autores são tão céticos em relação ao problema, e a maioria deles tem procurado soluções que possam conduzir ao melhor aproveitamento dos programas de avaliação de desempenho utilizados pelos organismos públicos e privados.

Toda a abordagem doutrinária tem girado em torno de três aspectos principais: a importância da avaliação de desempenho; os métodos utilizados para a avaliação e a subjetividade do julgamento dos avaliadores.

Apesar de a literatura administrativa oferecer um apreciável elenco de objetivos que podem ser alcançados através da avaliação de desempenho, caracterizando a sua importância, a verdade é que os programas implantados até hoje na administração pública brasileira apenas atenderam a um objetivo: a promoção dos servidores. A ausência de outros objetivos e a incompreensão da nossa realidade administrativa, tem impedido uma melhor adequação dos métodos de avaliação às circunstâncias existentes no nosso país. Por outro lado, a preocupação em eliminar a subjetividade do julgamento tem que dar lugar ao melhor preparo do avaliador, pois dele depende basicamente o sucesso de qualquer programa de avaliação de desempenho.

Tais questões têm se destacado na apreciação dos doutrinadores, e delas nos ocuparemos neste item, procurando dar uma idéia de como a matéria vem sendo estudada, a fim de que a experiência brasileira, descrita no item anterior, possa ser analisada diante desse breve arcabouço doutrinário. Então, algumas sugestões poderão ser esquematizadas, no intuito de aperfeiçoar o sistema hoje vigente.

Na prática, os programas de avaliação de desempenho ainda não apresentaram os resultados desejados e previstos teoricamente, e muito esforço ainda tem que ser desenvolvido nessa área de estudos. Mas, como diz Hesketh (1978) "os sistemas formais de avaliação do desempenho não são inúteis nem prejudiciais, segundo alguns

críticos concluíram; como também não são panacéias; conforme muitos administradores desejariam que fossem. Um sistema formal de avaliação é, no mínimo, uma tentativa recomendável de tornar visível um conjunto de atividades organizacionais essenciais”.

IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Será difícil desenhar e implementar um programa de recursos humanos em qualquer organização, sem informações adequadas sobre o comportamento das pessoas que nela trabalham. A avaliação de desempenho pode ser o meio para se obter essas informações. Sua importância, portanto, é evidente. Todavia, nem sempre ela atinge objetivos tão amplos.

Na administração pública, a avaliação de desempenho tem oferecido um resultado muito aquém da sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõem. Contribui para isso a visão unilateral que o serviço público tem da avaliação de desempenho, como se ela só interessasse no momento que define a promoção do funcionário e o respectivo aumento salarial. Afora esses objetivos, não se tem vislumbrado outras vantagens que se vinculem tanto ao progresso do indivíduo como da própria organização.

E dentro dessa compreensão distorcida, a avaliação de desempenho tem sido relegada a um plano inferior nos programas de recursos humanos, resultando em prejuízo não só para os funcionários, que são tolhidos no desenvolvimento de suas potencialidades, como também para a organização, que sofre as conseqüências da desmotivação da sua força de trabalho.

Os doutrinadores que se ocuparam do tema alinham as diversas razões que justificam a importância da matéria, de acordo com as perspectivas das idéias por eles esposadas: Chiavenato (1979), por exemplo, vê a avaliação de desempenho através de três objetivos fundamentais: “1. permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena

aplicação; 2. permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração; e 3. fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais”.

Para Lobos, (1979) o último objetivo da avaliação de desempenho “é melhorar os resultados operacionais da empresa. Entretanto, desde que esse objetivo só pode ser atingido mediante a colaboração dos membros da organização, a avaliação de desempenho tem finalidades imediatas, essencialmente motivacionais. Assim o ato de avaliar-se o desempenho de um empregado não só procura reforçar a conduta desejada mediante algum estímulo salarial ou promocional, mas também constitui uma base para o desenvolvimento individual e organizacional”. Nigro (1966) que tratou da matéria especificamente aplicada à administração pública, assim discriminou a sua utilidade: “1º serve para controle, isto é, certas decisões que afetam vitalmente o servidor dependem, pelo menos em parte, das últimas avaliações de sua eficiência; 2º) para julgar a validade dos exames escritos e de outros meios de apuração de capacidade do servidor; 3º) para determinar as necessidades de treinamento e o potencial de desenvolvimento dos servidores; 4º) ajudar o servidor a melhorar seu desempenho; e 5º) estreitar as relações entre o supervisor e o subordinado”.

Deduz-se, com efeito, que a avaliação de desempenho pode apresentar uma abrangência muito ampla nos seus objetivos, contribuindo desde o aperfeiçoamento do processo de seleção até a informação sobre a conveniência ou não da permanência do funcionário na organização.

MÉTODOS UTILIZADOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO

A doutrina administrativa apresenta hoje um número bastante significativo de méto-

dos que avaliam o desempenho dos servidores. O constante interesse pelo aperfeiçoamento da metodologia utilizada nas organizações, tem gerado nos últimos anos o surgimento de novas formas de avaliação. Contudo, ainda não se pode afirmar que já se tenha o método ideal, quer para a administração pública ou mesmo para as empresas particulares. Segundo Wahrlich (1979): *"progreuiu-se muito nas técnicas de avaliação de desempenho, mas os resultados obtidos não asseguram ao administrador, assim como ao especialista em recursos humanos, respostas do nível já alcançado em outras áreas da administração de pessoal"*.

A extensa relação dessas técnicas foi apresentada por Hesketh (1978), com as seguintes denominações, embora outros autores às vezes dêem a elas nomes diferentes: 1. avaliação da experiência; 2. classificação gráfica; 3. revisão de campo; 4. classificação de escolha obrigatória; 5. avaliação de incidentes críticos; 6. gerência por objetivos; 7. abordagem de padrões de trabalho; 8. métodos de classificação; e 9. centros de avaliação.

Não cabe nesta breve apreciação doutrinária a descrição de cada uma das técnicas enumeradas, algumas inclusive pouco aplicadas entre nós. No caso da administração pública brasileira, os métodos descritos no capítulo anterior constituem variações de algumas dessas técnicas. Como diz Chiavenato, (1979) *"é muito comum organizações, que se caracterizam pela complexidade de seus cargos recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho"*.

A preferência brasileira, como vimos, tem se inclinado para o método da escala gráfica, embora os modelos adotados até aqui ainda estejam longe de apresentar resultados compatíveis com as necessidades da nossa administração pública.

A SUBJETIVIDADE DO JULGAMENTO DOS AVALIADORES

Um dos problemas que mais afetam a discussão em torno da avaliação de desempe-

nhos está relacionado à subjetividade do julgamento.

Através dos tempos, os vários métodos estudados sempre procuraram descobrir a forma de avaliação que melhor eliminasse a subjetividade inerente à posição do avaliador, quando este julga o seu subordinado.

A própria administração pública brasileira deu exemplo dessa preocupação, no momento em que definiu os seus conhecidos modelos de avaliação de desempenho. Para tanto, utilizou a figura de uma comissão de funcionários com poderes para julgar, em grau de recurso, a decisão do avaliador. E, noutra oportunidade, limitou o número de servidores que poderiam ser classificados nos conceitos *"muito bom"*, *"bom"* ou *"regular"*. Em ambos os casos, a experiência mostrou que, apesar das precauções, a subjetividade não desapareceu, nem tampouco diminuiu ao grau desejado.

As circunstâncias que envolvem o julgador no momento da avaliação são bastante delicadas, e exigem um desprendimento absoluto, que nem sempre é alcançado. tanto por razões de ordem funcional como emocional. Para Lobos, (1979) *"situados em posições hierárquicas ou funcionais diferentes daquelas dos avaliados e, o que é mais importante, apresentando eles próprios diferentes histórias de desempenho, os avaliadores observam os traços pessoais ou comportamentais dos avaliados de perspectivas muito particulares"*.

A subjetividade do julgamento, portanto, faz parte do processo de avaliação, e dele não será retirada enquanto depender da participação humana. Segundo Hesketh, (1978) *"os julgamentos pessoais acerca do desempenho do empregado são valores subjetivos inevitáveis onde a percepção humana falível está sempre envolvida"*. E Nigro (1966) completa: *"é utópico pensar em poder eliminar completamente os fatores subjetivos na administração de pessoal. O máximo que se pode esperar a respeito é reduzi-los ao mínimo possível, no interesse da justiça para com os subordinados"*.

SUGESTÕES PARA O CASO BRASILEIRO

Analisando a experiência brasileira, diante das preocupações de ordem doutrinária, é possível propor algumas sugestões que sirvam ao aperfeiçoamento do sistema de avaliação de desempenho utilizado entre nós. Não se trata, porém, de simplesmente adaptar a doutrina, muitas vezes distante da realidade vivencial, a um determinado modelo, eventualmente eleito como aquele capaz de corrigir as anomalias detectadas. Este erro tem sido comum, a partir do momento que se formulam propostas muitas vezes inadaptáveis às peculiaridades da administração pública brasileira, ou que não prevêem a necessidade de se criar ou corrigir alguns procedimentos paralelos que influenciam diretamente na execução da nova sistemática.

Um modelo de avaliação de desempenho, por mais correto que possa parecer, perde a sua eficácia quando não encontra o devido respaldo em outras áreas da estrutura organizacional. Por isto, é natural que, ao lado de procedimentos ligados à avaliação de desempenho, se desenvolvam ações que ofereçam o necessário suporte à implementação do novo modelo. É o caso, por exemplo, da transitoriedade das chefias, que no Brasil tem impedido o aperfeiçoamento dos sistemas de avaliação dos funcionários públicos. Por outro lado, pouca atenção tem se dado à descentralização dos processos administrativos, que é uma necessidade peculiar à nossa administração pública. Em outra oportunidade, assim nos manifestamos: *"as condições geográficas e sócio-econômicas do nosso País, com acentuadas desigualdades regionais, não mais comportam um modelo administrativo único, em que as mesmas normas sejam aplicáveis tanto no sul como no norte. Seria impossível obter resultados satisfatórios num campo de atuação tão extenso, formado de regiões marcadamente diferentes e com peculiaridades próprias. Um sistema de pessoal criado para atender a administração pública de um País com as características do Brasil, teria*

forçosamente que fugir desse modelo". (Grillo, 1979).

Com efeito, algumas sugestões podem ser formuladas, tais como: a) avaliar semestralmente o desempenho dos funcionários; b) ampliar os objetivos da avaliação; c) descentralizar a avaliação; d) democratizar o processo; e) preparar os avaliadores; f) eliminar a transitoriedade das chefias.

Segue uma breve explicação de cada um desses itens.

AVALIAR SEMESTRALMENTE O DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

A primeira questão levantada sobre a avaliação de desempenho no serviço público diz respeito a sua conveniência e utilidade. Como vimos no capítulo anterior, há autores que condenam tais programas e chegam a considerá-los perniciosos para a administração dos recursos humanos das organizações. A maioria dos estudiosos, porém, é favorável a sua aplicação, desde que observadas as condições e peculiaridades de cada caso.

A avaliação de desempenho é realmente bastante útil quando usada de forma adequada às características da organização, com objetivos bem definidos e ambiente organizacional favorável a sua implementação. Tais ingredientes são indispensáveis para o sucesso de programas dessa natureza.

Admitida a sua utilidade para o serviço público, dentro dos pressupostos apontados, cabe inicialmente decidir sobre a periodicidade de sua aplicação.

A experiência brasileira, conforme vimos, indica dois prazos: seis meses e um ano. O primeiro método de avaliação de desempenho que analisamos no item segundo estabelecia que os servidores públicos seriam avaliados semestralmente. Já os dois outros métodos analisados, inclusive o que está atualmente em vigor, decidiram por uma avaliação anual.

Chiavenato (1979) ensina que *"as sistemáticas convencionais de avaliação do desempenho geralmente são semestrais ou anuais"*. Para Aquino (1979) *"em prazo inferior a seis meses é negativo realizar a*

avaliação do funcionário. A natureza humana é excessivamente complexa para ser conhecida em período de tempo tão curto. O tempo válido é de um ano, mormente para cargos executivos e gerenciais, em que o desempenho é subjetivo e os resultados do trabalho intangíveis”.

Não nos parece recomendável para a administração pública a avaliação anual. É um prazo muito longo para se proceder a um acompanhamento adequado dos servidores e também para se obter as informações necessárias à programação dos recursos humanos. Dentro de uma perspectiva que vise a aplicação bastante abrangente dos resultados da avaliação de desempenho, com repercussões amplas no comportamento das pessoas que compõem a organização, é preciso reduzir o prazo das informações sobre a força de trabalho. Seis meses seria o mais indicado, para se atingir tais objetivos. A avaliação semestral pode oferecer igualmente resultados mais compatíveis com a desejada integração de avaliadores e avaliados, num trabalho de compreensão mútua, em que se reduz o tempo, tanto para o avaliador corrigir um julgamento porventura injusto, como para o avaliado melhorar o seu desempenho.

AMPLIAR OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Os inúmeros objetivos previstos pelos doutrinadores para a avaliação de desempenho já foram exaustivamente delineados, e não deixam dúvidas sobre a sua importância no desenvolvimento de um programa de recursos humanos. Todavia, nem sempre as organizações utilizam tal instrumento com toda a força que ele pode imprimir à administração. No serviço público, então, sempre se relegou a avaliação de desempenho a um papel secundário, como provam os exemplos concernentes à administração brasileira. No nosso caso o objetivo sempre teve um único endereço, isto é, a promoção do funcionário. Não se tem notícias de que os programas executados entre nós tenham alcançado objetivos mais amplos, principal-

mente aqueles relacionados ao descobrimento e desenvolvimento das potencialidades dos servidores. Este, sem dúvida, é um dos fatores determinantes da incompetência das chefias e da desmotivação de pessoas altamente preparadas, que preferem abandonar o serviço público a terem que executar trabalhos não condizentes com a sua qualificação.

Todo o processo de seleção e aperfeiçoamento de pessoal, por exemplo, guarda uma estreita relação com a avaliação de desempenho, uma vez que esta fornece elementos capazes de informar sobre a correção do instrumento seletivo, bem como situar as áreas mais carentes de treinamento. De posse de tais informações torna-se mais fácil direcionar a política de recursos humanos. O que ocorre, via de regra, no serviço público brasileiro é a total desvinculação dessas atividades, que atuam de forma independente, quando em verdade têm entre si uma acentuada interação. Com isto, perdem a sua eficácia e deixam de produzir os resultados esperados.

Não se pode esquecer também o papel democratizador exercido pela avaliação de desempenho, porque permite um relacionamento periódico, e mais estreito, entre chefe e subordinado, numa situação que, se bem conduzida, abre perspectivas de maior entendimento e compreensão entre pessoas que, às vezes, mal se conhecem. Para tanto, é importante que o avaliado tome conhecimento da avaliação e sobre ela possa se pronunciar. E por isto, também, não é recomendável um espaço muito grande entre as avaliações. Enfim, trata-se de um momento excepcional para se desenvolver a interação de objetivos individuais e organizacionais.

A limitação dos programas de avaliação de desempenho tem causado sérios prejuízos à administração brasileira e constitui fator preponderante dos reduzidos resultados por eles alcançados até aqui.

E agora, com a adoção de um sistema que privilegia o tempo de serviço para a promoção dos servidores, conforme comentamos no item segundo deste trabalho,

limitou-se ainda mais o alcance da avaliação de desempenho.

DE: CENTRALIZAR A AVALIAÇÃO

A administração direta e autárquica, como vimos, têm utilizado um modelo único para avaliar os seus servidores. Uma vez definida a sistemática, ela se aplica indistintamente a todos os órgãos, sem levar em consideração as suas peculiaridades, quer de objetivo ou ambiência, quer do tipo de funcionário e suas atribuições. O modelo, portanto, tem que se adequar a situações diversificadas, e a avaliação deverá atingir várias classes de servidores, que comportam desde funções bem simples até as mais complexas. Evidentemente, torna-se bastante difícil, e quase impossível, elaborar um modelo que atenda a gama de atividades desenvolvidas pela administração pública. Os doutrinadores, aliás, tem se preocupado com este problema. Lobos, (1979), por exemplo, afirma que, *"em princípio, a eficácia de um método qualquer de avaliação de desempenho vai depender da sua congruência com o clima organizacional vigente"*. Para Chiavenato, (1979), *"cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. É muito comum encontrar-se organizações onde funcionam três ou quatro sistemáticas diferentes de avaliação de pessoal"*.

Este parece ser o caminho mais recomendável para o caso brasileiro. A avaliação de desempenho seria, então descentralizada, isto é, caberiam aos órgãos setoriais adotarem os métodos mais adequados as suas necessidades, obedecendo as normas gerais e comuns emanadas do órgão central, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Estas normas apenas definiriam a uniformidade de critérios, naquilo que beneficiasse o desenvolvimento global da política de recurso humanos, como por exemplo a semestralidade da avaliação. Cada órgão setorial teria liberdade para estruturar o seu método próprio, acompanhar a implantação e corrigir continuamente as incorreções, de sorte que haveria um constante aperfeiçoamento

das diretrizes adotadas, adequando-as sempre às circunstâncias apresentadas pela organização. Por isto, os resultados obtidos num processo descentralizado são muito mais reais, pois os métodos utilizados melhor respondem às peculiaridades de cada órgão. Neste caso, a avaliação de desempenho passa a representar um veículo importante e decisivo na definição de políticas de pessoal.

DEMOCRATIZAR O PROCESSO

A participação do avaliado no decorrer do julgamento é condição indispensável para o sucesso da avaliação de desempenho. Não se deve julgar o servidor sem dar a ele a oportunidade de conhecer as razões que motivaram a decisão, além de permitir a apresentação de possíveis justificativas pelo procedimento considerando inadequado. Decisões unilaterais resultam, muitas vezes, em injustiças, que abalam o comportamento do avaliado, prejudicando o seu futuro relacionamento com a organização.

A avaliação de desempenho, antes de um julgamento, deve significar a ocasião do diálogo entre chefe e subordinado, em que a ambas as partes é oferecida a oportunidade de questionar os seus respectivos procedimentos, num clima de mútuo respeito, cujo resultado represente um consenso sobre o comportamento do avaliado.

Desde as conhecidas pesquisas realizadas na fábrica de Hawthorne, tornou-se inquestionável a necessidade dessa participação, e dentre os relatos daquela experiência pode-se lembrar o seguinte: *"os empregados davam mostras do agrado que lhes causava o fato de poderem expressar seus pensamentos e diziam sentir uma espécie de alívio, o que levava à conclusão de que pensamentos longamente represados tivessem encontrado afinal uma válvula de escape"*. (Homans, 1975).

A experiência brasileira, como vimos, ainda é muito tímida, apresentando exemplos de participação do avaliado apenas através da interposição de recurso para uma comissão constituída com este objetivo, quando se julgar prejudicado. Noutra oportu-

tunidade, foi negada a participação, abolindo-se o recurso. Nunca, porém, admitiu-se a entrevista, que é a forma mais adequada para promover o encontro do chefe com o subordinado.

A entrevista é o momento em que o avaliador dá ciência ao avaliado do seu julgamento, possibilitando assim uma troca de impressões sobre a avaliação, capaz inclusive de alterar o resultado final, em decorrência das informações obtidas do contato pessoal. Além de interessar à avaliação de desempenho, este diálogo sempre possibilita melhor entrosamento das partes nele envolvidas, enriquecendo sobremaneira um relacionamento que é vital para a organização.

Visando tornar ainda mais efetiva a participação do servidor, não se deve impedir que ele recorra a um órgão superior, quando se julgar injustificado, mesmo depois de realizar a entrevista com o avaliador.

PREPARAR OS AVALIADORES

O êxito de um programa de avaliação de desempenho depende fundamentalmente da atuação dos avaliadores. Dai a preocupação em prepará-los de forma adequada ao exercício dessas atividades. Não se trata, porém, de uma tarefa fácil, tendo em vista as múltiplas circunstâncias que cercam o avaliador no momento da decisão, capaz de conduzi-lo muitas vezes a julgamentos incorretos por razões de ordem emocional. Por outro lado, o grau de subjetividade presente na avaliação torna ainda mais difícil qualquer tipo de treinamento para esse fim.

Em que pese a existência de tais obstáculos à preparação dos avaliadores, é possível desenvolver programa de treinamento que tornem mais perfeitas as avaliações de desempenho. Nigro (1966) chegou a afirmar que *"nenhum plano de apuração de merecimento terá êxito sem que haja tempo de treinar os supervisores - ou julgadores - no modo de aplicá-lo corretamente"*.

No Brasil, em verdade, nunca se cuidou de promover o adequado aperfeiçoamento dos avaliadores, antes da implantação dos

métodos aprovados para a administração pública. Via de regra, a implantação é imediata e aos chefes é atribuída a função de avaliador, que passam a desempenhar, sem que para isso tenham recebido preparo especial. São, então, acrescidos novos encargos aos chefes, além das múltiplas atribuições que já lhes são cometidas, e a falta de maior motivação e compreensão para o papel de avaliador gera quase sempre a repulsa ao método de avaliação, com todas as consequências negativas advindas dessa distorção.

A preparação dos avaliadores deve atender dois objetivos: o conhecimento do método de avaliação; e a redução da subjetividade do julgamento, inerente à avaliação de desempenho.

Cabe, pois, inicialmente oferecer um treinamento voltado à compreensão do sistema que se quer implantar. Este tipo de treinamento é mais fácil de desenvolver, e apenas requer dos instrutores perfeito conhecimento do método escolhido e capacidade para ensinar a sua aplicação.

No que concerne, porém, à redução da subjetividade do julgamento, torna-se mais difícil a sua implementação, uma vez que o avaliador deve ser preparado no sentido de manter o máximo de isenção no momento da avaliação, independentemente de fatores pessoais ou emocionais que possam, porventura, influenciar o julgamento.

Trata-se, com efeito, de um treinamento que deve ser orientado para a compreensão dos objetivos da avaliação de desempenho e da importância que ela representa para a dinâmica dos recursos humanos da organização. O avaliador tem que perceber a necessidade de afastar, no momento da avaliação, qualquer critério que conduza a julgamentos alheios ao verdadeiro comportamento do avaliado. Desta forma, é possível amainar os efeitos da subjetividade e tornar mais justa a avaliação.

ELIMINAR A TRANSITORIEDADE DAS CHEFIAS

No serviço público brasileiro, cabe ao chefe imediato do servidor avaliar o seu desempenho. E não poderia ser de outra

forma, pois é o chefe que realmente apresenta as condições desejáveis para emitir uma opinião sobre o comportamento do subordinado. A convivência diária estabelece uma base bastante sólida para o julgamento da conduta do servidor. Chiavenato, (1979), aliás, justifica esse procedimento, dizendo: "Quem deve avaliar o pessoal é o próprio chefe, que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando seus pontos fortes e fracos".

Oco re, porém, que no Brasil as chefias sempre são preenchidas pelo critério da confiança, independente da maior ou menor importância que elas apresentem na estrutura da organização. Portanto, todas as chefias, indistintamente, são ocupadas por pessoas que merecem a confiança de uma autoridade superior. No momento, em que, por qualquer motivo, desaparece essa confiança, a mesa na autoridade que nomeou pode demitir o servidor, sem que, para isto, precise justificar a sua decisão. Tal situação tem reflexos bastante negativos na implementação de programas de avaliação de desempenho, uma vez que não dá aos chefes a necessária segurança e independência para exercer o papel de julgador. Em trabalho anterior, para corrigir essa e outras anomalias da administração pública, advogamos a inclusão de grande parte dos cargos de chefia no sistema de carreira, retirando deles a característica de cargos de confiança. Dissemos, então: "A par dos problemas relaciona-

dos à política salarial, já analisados, outra questão se afigura bastante significativa na motivação pela carreira. Trata-se da inclusão dos cargos de chefia na linha de progressão e ascensão. Esta orientação é adotada em outros países, mas o governo brasileiro sempre reagiu à idéia, embora por várias vezes tenha sido sugerida a sua aplicação. Obviamente seriam excluídos alguns cargos de direção superior, aos quais se atribui a definição das políticas governamentais. Porém, aqueles cargos de chefia que não apresentam essas características, e que hoje são preenchidos pelo processo da confiança, a maioria deles se situando num nível intermediário, podem perfeitamente integrar a carreira. Com isso, as perspectivas seriam mais amplas para os funcionários, que teriam condições de alcançar os postos de direção pelo seu próprio esforço, sem depender das benesses de uma chefia nem sempre preparada para tomar essa decisão", (Grillo, 1979).

Em todo o processo da avaliação de desempenho é inegável a importância do comportamento do avaliador, cuja função no sistema brasileiro é executada pelo chefe imediato do funcionário. A ele, portanto, devem ser oferecidas as condições mais adequadas ao pleno exercício da tarefa, de forma a permitir uma decisão justa e que reflita, tanto quanto possível, os anseios do avaliado. Por isto, é necessário fortalecer a posição das chefias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, C.P. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979, p. 201 I.
- CARVALHO, M. S. M. V. de. Análise de desempenho: relatório de análise. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 1301: 105-114, jan./mar. 1979 I.
- CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979, V. 2, p. 258.
- GRILLO, A. N. *O Sistema de pessoal civil da administração federal, uma abordagem crítica*. *Cadernos do curso de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis, UFSC, 1979, I.
- HESSETH, J.L. Avaliação de Desempenho, *Executivo*, Porto Alegre, abr./jun. 1978, p. 27-34 I.

- HOMANNS, G. C.** *As pesquisas na Western Electric*. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro. *O comportamento humano na empresa*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 5-43 I.
- LOBOS, Júlio A.** *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1979, p. 211.
- MANDELL, M. M.** *Padrões de Pessoal*. In: Fritz Morstein M. *Elementos de Administração Pública*. São Paulo, Editora Atlas S.A., 1968, p. 521-546.
- McGREGOR O.** *O Lado Humano da Empresa*. In: Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Cordeiro. *O comportamento humano na empresa*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1975, p. 45-49.
- MEDEIROS, J.** *Estudos de Promoção e Acesso*. Ensaio de Administração, Brasília, DASP, 1966, p. 17.
- NIGRO, F. A.** *Administração de Pessoal no Serviço Público*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966, p. 367-369.
- WAHRLICH, B. M. S.** *Contribuição ao estudo da avaliação do desempenho* (com especial referência ao sistema aprovado pelo decreto nº 80.602 de 24/10/77) *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 13(1), 89-104 – jan./mar. 1979.