

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

A Avaliação de Desempenho na Polícia Militar

Necessidade de Humanização da Prática

Desta Função Administrativa

Luiz Carlos Giuberti

Goiânia - 1996

BAPM

LUIS CARLOS GIUBERTI - CAP PMES

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA POLÍCIA MILITAR:
NECESSIDADE DE HUMANIZAÇÃO DA PRÁTICA DESTA
FUNÇÃO ADMINISTRATIVA**

**Trabalho Técnico-Profissional
apresentado à Academia de
Polícia Militar do Estado de
Goiás, como exigência parcial,
para conclusão do Curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais,
elaborado sob a orientação da
professora Maria Terezinha de
Souza Pádua.**

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

GOIÂNIA – 1996

BAPM

*Se você está fazendo alguma coisa da
mesma maneira há dez anos,
provavelmente está fazendo algo errado.*

Charles Kettering

Agradecimentos

À Professora Maria Terezinha de Souza Pádua, que me orientou quanto ao conteúdo deste, à Professora Nair di Oliveira, e Professor Helcio Leão, que realizaram a correção gramatical do presente trabalho e à Professora Nancy Ribeiro de Araújo e Silva, que me transmitiu a metodologia científica necessária.

BAPM

Estado do Góia
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIPLOMA

Dedicatória

À minha esposa, Jacqueline, aos meus dois filhos, Heitor e Carolina, por entenderem e suportarem a minha ausência, dando-me forças para também prosseguir, sem suas valiosíssimas presenças, nesta caminhada em busca de mais um objetivo em minha vida profissional.

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	
INTRODUÇÃO	07
1. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	08
CAPÍTULO II	
HUMANIZAÇÃO	12
1. HISTÓRICO	12
2. HUMANIZANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
3. A AVALIAÇÃO COMO FENÔMENO NATURAL	15
4. AS PESSOAS DIFERENCIADAS	21
4.1. Características físicas inatas	23
4.2. Características físicas adquiridas	23
5. FATORES PSICOLÓGICOS	24
5.1. Inteligência e capacidade	25
5.2. Sentimentos e emoções	26
5.3. Experiências vividas	27
5.4. Fatores sociais	28
5.5. Interesses e motivações pessoais	29
6. AVALIANDO O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO	30
7. ESTIMATIVAS DO DESEMPENHO	32
CAPÍTULO III	
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	35
1. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE DESEMPENHO	35
2. PENSANDO ESTRATEGICAMENTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	37
2.1. Indagações básicas	38
2.2. Condições a serem observadas	39
2.2.1 Condições íntinsecas	39
2.2.2 Condições extrínsecas	39

3. QUEM AVALIA O DESEMPENHO DE QUEM?	41
3.1. A avaliação direta	42
3.2. A avaliação conjunta	43
3.3. A auto-avaliação	43
4. O ATO DE AVALIAR	45
4.1. Percepção social	45
4.2. Vícios da avaliação	46
4.3. Fatores influenciadores	48
4.3.1 Fatores de ordem individual	49
4.3.2 Fatores de ordem social	50
CAPÍTULO IV	
AVALIADORES DE DESEMPENHO	52
1. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS	54
2. CARACTERÍSTICAS DO AVALIADOR	56
3. TREINAMENTO DE AVALIADORES	58
CAPÍTULO V	
INSTRUMENTOS DE PESQUISA	63
1. APRESENTAÇÃO	63
2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	64
2.1. Pesquisa realizada entre praças especiais e praças	65
2.1.1 Quadro “A”	65
2.1.2 Quadro “B”	66
2.1.3 Quadro “C”	67
2.1.4 Quadro “D”	68
2.1.5 Quadro “E”	69
2.2. Pesquisa realizada entre oficiais	70
2.2.1 Quadro “A”	70
2.2.2 Quadro “B”	71
2.2.3 Quadro “C”	72
2.2.4 Quadro “D”	73
2.2.5 Quadro “E”	74
CAPÍTULO VI	
CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	80

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O trabalho técnico-profissional, ora apresentado, objetiva refletir sobre a maneira pela qual as organizações têm aplicado o subsistema de recursos humanos “Avaliação de Desempenho”. Este trabalho é fruto de revisão de literatura, principalmente, bem como das experiências adquiridas com profissionais da área. Procurar-se-á delinear algumas variáveis que influenciam no desempenho dos indivíduos quanto à realização de suas tarefas e ainda ressaltar a importância dos estímulos internos e externos no cotidiano das pessoas. Há que se desenvolver ou aperfeiçoar no homem a auto-percepção, buscando conhecer suas potencialidades. Buscar-se-á ressaltar os aspectos psicológicos que influenciam no ato de avaliar e no próprio avaliado quanto ao desempenho de suas atribuições, tais como a inteligência, capacidade, sentimentos e emoções, experiências vividas, fatores sociais, interesses e motivações pessoais. Falar da Humanização em Avaliação de Desempenho é ver o empregado como indivíduo - **“SER HUMANO”**

que é passível de erros, pois é humano, tendo, também, dentro de si, um potencial que precisa ser descoberto e colocado em prática, aprimorando suas habilidades e conhecimentos. Pretende-se demonstrar que a Avaliação de Desempenho é um instrumento necessário. Ainda que sem sofisticação, é elemento indispensável à cultura organizacional, contribuindo para solucionar problemas de capacitação profissional e de relacionamentos interpessoais, bem como, melhorar o desempenho global da instituição.

1. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Pensar, falar ou escrever sobre Avaliação de Desempenho implica examinar várias condicionantes que, num contínuo, se estendem desde o sentido e entendimento das palavras **Avaliação** e **Desempenho**. Por outro lado, podemos questionar: Por que avaliar o desempenho? Por que, no geral, os Sistemas de Avaliação de Desempenho têm vida tão curta nas organizações? Por que fracassam, muitas vezes, antes mesmo de começar, apesar das boas intenções subjacentes? Será que avaliar desempenho é realmente necessário? E tem seu ponto final, na análise do contexto cultural no qual a Avaliação de Desempenho será aplicada. O simples elencar dessas variáveis expõe, por si só, a complexidade, a ambivalência e o paradoxo próprios do assunto. Essas condições traduzem, na verdade,

processos psicológicos próprios do ser humano. Ao mesmo tempo em que ele deseja saber a opinião do outro sobre si, ele a nega ou rejeita. Deseja expressar seu julgamento sobre as pessoas e tem medo de fazê-lo.

O entendimento dessa dinâmica comportamental tem sido, ao longo do tempo, um marco em toda a história da ciência do comportamento humano, e mesmo, a sua preocupação central. Um aspecto dinâmico do comportamento humano que nos interessa particularmente, considerando o assunto Avaliação de Desempenho, diz respeito à busca permanente pelo ser humano do seu centro. Consiste em trilhar o caminho do auto desenvolvimento relacionado ao encontro real do indivíduo consigo mesmo, processo esse que Carl Gustav Jung chamou de individualização e que implica a possível realização mais plena do ser humano e alcance daquele estado pessoal tão almejado e tão raramente atingido, chamado felicidade. Essa tendência para buscar o próprio centro, o próprio eixo, e a consciência ou sensibilidade quanto aos possíveis desvios é que leva as pessoas a procurarem mecanismos, os mais diversificados, pleiteando conquistá-lo.

Todavia, é no cotidiano da vida de cada um, pelas múltiplas oportunidades de interação com as outras pessoas e, conseqüentemente, de reciprocidade de “feedback” e julgamentos, que reside talvez a possibilidade mais próxima da realização do encontro do indivíduo consigo

mesmo. A condição para que isso se efetive é a de que a pessoa esteja interessada e atenta em aproveitar os momentos e as situações que vivencia para realizar esse mergulho interior.

Se pensarmos que o trabalho é uma situação de vida que muito freqüentemente está estruturada em contextos sociais específicos, as organizações, e que o relacionamento interpessoal, mesmo que cordial, se reveste de uma capa de formalismo, é de se supor e entender que o contato entre as pessoas tenha um cunho mais artificial que o espontâneo e autêntico. Não raro, conseqüentemente, as oportunidades de trocas, “feedbacks” e avaliações interpessoais, ou não são aproveitadas, ou não são verdadeiras. Isso ocorre também em função de que as pessoas levam dentro de si, qualquer que seja o contexto que freqüentem, os sinais de suas lutas, mais íntimas, suas buscas e seus desejos mais secretos, a despeito da necessidade comum a todo ser humano de atingir a sua totalidade.

Se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo, se se considerar que essa é uma busca difícil e espinhosa. Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas,

propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento. Isso significa que o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumento técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas se relacionam umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

A Avaliação de Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica. A função desse instrumental seria então de objeto intermediário, no sentido de preparar a organização para ir conseguindo, gradativamente, remover os obstáculos ao processo de interação das pessoas.

Concebida à luz desses pressupostos, a Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

CAPÍTULO II

HUMANIZAÇÃO

1. HISTÓRICO

As práticas de Avaliação de Desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. Mesmo os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes. A história conta-nos que, no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola, que já tinha sido militar, utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um dos jesuítas. O sistema consistia em auto-classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais, feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira. Encontramos aí algumas

semelhanças entre os modelos de ensino religioso e o militar, com seus respectivos modelos de avaliação.

Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. Em 1918, a General Motors já tinha um sistema de avaliação para seus executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação do desempenho tiveram uma ampla divulgação entre as organizações.

2. HUMANIZANDO A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por que o homem age desta ou daquela forma? Essa questão fez originar muitos estudos e pesquisas nesse campo. Paradoxalmente, apesar disso, muitas e poucas têm sido as respostas a essas misteriosas indagações. Muitas porque, atualmente, já se conhece como o ser humano se desenvolve; como estrutura sua personalidade a partir de fatores inatos e influências ambientais recebidas; como constrói sua matriz de identidade e como se dá o desenvolvimento da auto-imagem e da auto-estima do indivíduo. Poucas porque os conhecimentos atuais sobre a natureza e o comportamento humano não explicitam a totalidade desse fenômeno, uma

vez, que freqüentemente, nos deparamos com perguntas irrespondíveis e indagações que ficam penduradas para serem elucidadas, quem sabe, um dia.

No entanto, a partir do repertório de conhecimentos já existente, pode-se observar, entender, interpretar e até mesmo prognosticar o comportamento humano, a nível individual e coletivo, com razoável segurança. Um aspecto da dinâmica do comportamento humano e que nos interessa particularmente, considerado o assunto da Avaliação de Desempenho, diz respeito à busca permanente, pelo ser humano, do seu centro, como nos referimos anteriormente. O apego a uma determinada religião, tanto no seu aspecto esotérico como exotérico, o envolvimento com seitas ou outros caminhos espiritualistas, práticas de exercícios corporais mesclados com estudos filosóficos, a escolha de um caminho mais científico e, para alguns, até mais concreto, a psicoterapia, são exemplos bem claros dessa necessidade.

Cumprе explicitar que essa corrida, em busca de esteios para alicerçar esse equilíbrio, se deu muito mais profundamente, na última metade deste século, em que no trabalho, o homem não tem encontrado formas de realizar-se humanisticamente, buscando, pois, auxílio em outras, áreas alternativas.

Se se pensar que o trabalho é uma situação de vida que, muito freqüentemente, está organizada em contextos sociais específicos, e que o relacionamento interpessoal, mesmo que cordial, se reveste de uma capa de formalismo, é de se supor e entender que o contato entre as pessoas tenha um cunho mais artificial que espontâneo e autêntico. Não raro, conseqüentemente, as oportunidades de trocas, “feedbacks” e avaliações, ou não são aproveitadas, ou não são verdadeiras. Isso ocorre em função de que as pessoas levam dentro de si, qualquer que seja o contexto que freqüentem, os sinais de suas lutas mais íntimas, suas buscas e seus desejos mais secretos, a despeito da necessidade comum a todo ser humano de atingir a sua totalidade, podendo, com isso, mascarar essas relações, falsificando opiniões, pontos de vista e até atitudes dentro da organização.

3. A AVALIAÇÃO COMO FENÔMENO NATURAL

//
As pessoas buscam seu próprio centro. Perseguem, nesse sentido, um estado de plenitude, realização profunda, felicidade. O processo que conduz a esse crescimento envolve, de um lado, a interação com os demais e de outro, uma corajosa introspecção que caracteriza o genuíno encontro do indivíduo consigo mesmo. Isso significa contar com a impressão, o

juízo e o “feedback” das outras pessoas e do próprio indivíduo sobre si mesmo.

Isso significa falar de avaliação da própria realidade individual e falar da realidade daqueles com os quais ela convive, como um fenômeno natural, muito embora nem sempre seja pacífico. Isso significa falar de algo que está presente no dia-a-dia de cada um. Que nos traz alegrias, mas também tristezas. Que coloca os indivíduos em situações embaraçosas, mas também abre amplas perspectivas. Que pode causar dor, mas ajuda a cicatrizar feridas. Significa falar de como cada um se percebe a si mesmo e ao outro. Significa examinar a possibilidade mais rica e precisa de como se pode chegar a conhecer o próprio mundo e o do outro.

Hastorf, Schineider e Poleska, em seu livro Percepção de Pessoa, no intuito de iniciar suas reflexões sobre a maneira como as pessoas se percebem e se conhecem, afirmam, até com certa ênfase: “Para nós, nada é mais importante, com a exceção de nós mesmos, do que o mundo de outras pessoas”.

O processo de percepção constitui, portanto, o fenômeno que antecede o de julgar ou avaliar o outro. O estudo da percepção humana, em seu estágio inicial, valorizou o mundo exterior ao indivíduo como foco do processo perceptivo. Dessa forma, foram o espaço, a cor e a forma dos

objetos entendidos como responsáveis diretos pelo tipo de percepção do indivíduo. O conhecimento do mundo seria, então, produto da apreensão direta da realidade externa, através da percepção dos estímulos pelos órgãos sensoriais, e sua condução ao sistema nervoso central pelas vias nervosas. Os estudos realizados concluíram pela valorização do indivíduo, que percebe no que diz respeito à influência do seu repertório psicológico, ou seja, suas experiências vividas, suas emoções, suas condições intelectuais e sua motivação sobre a percepção do mundo.

Dessa forma, o processo de percepção do homem tem um cunho eminentemente individual, apesar de algumas de suas características serem passíveis de generalização, referenciando-se, é claro, no seu grupo e classe social de origem, e, por conseguinte, no seu processo de socialização.

O que há de comum e generalizável no processo de percepção das pessoas envolve:

- a) A organização do que se percebe em categorias, a partir de fatos observáveis ou influências recebidas de organismos sociais.
- b) A seleção das características invariáveis do estímulo ou da pessoa em determinada situação.

c) A construção mais ou menos acabada do modelo de personalidade que caracteriza o indivíduo.

Há um sentido de familiaridade nisso, uma vez que o homem só consegue perceber o outro porque já tem uma percepção voltada para si mesmo. Ele só consegue construir uma teoria sobre a personalidade do outro porque já tem a sua própria. Avaliar o outro em função dos próprios padrões é, portanto, um comportamento natural e típico do ser humano. Concluir por gostar de uma situação ou pessoa por sua adequação ou inadequação às próprias expectativas, como produto de um julgamento, tem uma duração extremamente variável em relação a um ou mais padrões existentes na bagagem do indivíduo e que são introjetados ao longo da vida, através de um trabalho individual. Trata-se de uma realização que precisa ser vivida com muita arte. Trata-se da construção pelo indivíduo de sua própria escala de valores. Tais valores estão aí colocados em aberto. O seu escalonamento, por ordem de prioridade, na vida de qualquer pessoa, depende de sua socialização e acabam sendo referência para julgar o outro.

Entende-se socialização não como modelagem de comportamento, cópia de seu grupo social, mas como processo de absorção e apropriação ativa em que entra a necessidade de ressignificar e reorganizar individualmente as experiências. Assim, cada pessoa traz a marca da sua

singularidade, mas acaba-se não sendo neutro, ao fazer julgamentos dos outros.

Rogers, em seu livro *Liberdade para Aprender*, enfocando o processo de aprendizagem e as condições facilitadoras de sua ocorrência, faz reflexões interessantes sobre o processo de avaliação, clarificando mais como se dá a evolução do sentido de avaliar nas pessoas. Essa evolução é marcada por fases em que se constatam situações de avaliação com características muito específicas:

a) A avaliação infantil

A criança é muito mais espontânea e franca, e a apreciação que faz das coisas e das pessoas é direta e sem rodeios. (anomia)

b) A avaliação influenciada

A partir do desenvolvimento próprio das estruturas infantis, a criança começa a perceber que o que aprende é diferente do aprendido das outras crianças, que o que os adultos com os quais convive valorizam, difere da valorização que os outros adultos fazem. (heteronomia)

c) A avaliação introjetada

Estrutura sua escala de valores, a partir da introjeção natural dos valores passados à criança pelos adultos e pela comparação entre o

aprendido por ela e pelas outras crianças com as quais se relaciona.
(autonomia)

d) A avaliação contaminada

Caracteriza-se pela dificuldade de o indivíduo discriminar entre o objeto de sua apreciação e suas características em si e os seus conteúdos psicológicos individuais, ou seja, seus valores pessoais, valores de outros grupos, por ele assimilados, seus preconceitos, estereótipos, seu afeto ou aceitação do objeto apreciado. Essa condição produz uma contaminação na avaliação que a pessoa faz, sendo o resultado, então, pouco preciso e bastante subjetivo. Esse é um fenômeno normal e, de alguma forma, as pessoas têm consciência disso, podendo, inclusive, verificar-se o uso pelas pessoas de alguns mecanismos que facilitam a convivência com a ambivalência típica desse processo. Um desses mecanismos é a fuga. A pessoa evita manifestar seu julgamento, esquivando-se do compromisso que envolve o ato de avaliar. Outro mecanismo seria a manutenção da rigidez no julgamento. A pessoa que avalia defende intensa e apaixonadamente seus pontos de vista, não admitindo, muitas vezes, uma visão diferente da sua.

Há que se despertar, desenvolver ou aprimorar no homem o sentido da autopercepção. Levá-lo a introspectar-se e mergulhar

profundamente no conhecimento de suas potencialidades, de suas forças e de seus recursos pessoais, enfim de seus conteúdos psicológicos próprios e específicos. À medida que as pessoas voluntária e intencionalmente buscam esse aprofundamento e aprendem a conviver mais pacificamente com a realidade mais íntima de si mesmas, torna-se possível maior disponibilidade, compreensão e aceitação para com os outros, e isso supõe a possibilidade de um melhor entendimento entre as pessoas.

O ser humano maduro é, pois, uma pessoa que remove as máscaras que o envolvem, tem uma atuação mais genuína e autêntica, tem uma auto-estima elevada e dirige seu próprio comportamento.

4. AS PESSOAS DIFERENCIADAS

O processo de autoconhecimento implica uma atitude introspectiva, caracterizada por uma investigação voluntária de si mesmo, no sentido da descoberta e da visualização do que se é, como se é e porque se é de determinada maneira. Significa conhecer, por exemplo, qual o grau de dificuldade que se sente diante de determinada tarefa, quais atividades se realizam com maior facilidade, diante de que situações se é atingido emocionalmente e de que tipo são essas emoções, que objetivos são

perseguidos e qual grande projeto de vida se tem. Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos:

- primeiro, porque já nasceram diferentes umas das outras. São as chamadas variáveis inatas.
- segundo, porque passam ao longo do tempo por experiências de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas, responsáveis pela modelagem da bagagem constitucional, numa estrutura de personalidade, com feições únicas em cada indivíduo.

A personalidade de cada um é, portanto, a resultante das variáveis inatas em interação com as experiências vividas. Essa forma de equacionar o problema permite um paralelo comparativo com os critérios básicos de Conceituação de Avaliação de Desempenho humano nas organizações, nos quais a capacidade ou o nível eficiência de uma pessoa no trabalho é produto das suas habilidades específicas mais o treinamento que recebe para realizá-lo.

Variáveis inatas x Experiências vividas = **PERSONALIDADE.**

Aptidões x Treinamento ou Aprendizagem = **DESEMPENHO.**

São três os grupos de fatores que podem ser considerados como inatos:

- De constituição física, tanto somáticos quanto fisiológicos;
- De ordem psicológica, tanto intelectuais quanto afetivo-emocional.
- De ordem cultural, sociológica envolvidos na formação da identidade e socialização.

4.1 Características físicas inatas

É sabido que os constituintes físicos podem influenciar a maneira de ser de cada um, de forma direta. A precariedade, por exemplo, de irrigação sanguínea nas células nervosas pode causar um rebaixamento do rendimento intelectual, ou, ainda, outros estados de doença podem diminuir a capacidade de trabalho. Muitos comportamentos psicológicos de compensação são desenvolvidos a partir de um defeito físico. É comum encontrar pessoas que, sendo fisicamente incapazes, desenvolvem intenso trabalho intelectual. Da mesma forma, é comum observar que, após uma cirurgia plástica, certas pessoas deixam de ser tímidas e inseguras para terem uma convivência social mais desembaraçada.

4.2 Características físicas adquiridas

Embora muitos comportamentos específicos sejam determinados por fatores físicos inatos, hereditários ou congênitos, modificações

comportamentais se verificam, também, a partir de determinantes físicos, adquiridos durante a vida de cada um.

Assim, longos períodos de doença física podem precipitar orientações vivenciais diferentes das anteriores; pessoas que passam a ser portadoras de defeitos físicos, depois de longo tempo de vida física íntegra, modificam sua maneira peculiar de enfrentar situações da vida.

Por conseguinte, quedas inexplicáveis de produtividade, má qualidade de trabalho, elevação de índices de acidentes nas organizações podem ter sido causadas por deficiências sensoriais, carências alimentares ou qualquer outro tipo de incidente na história etiológica do organismo das pessoas.

Muitas dificuldades no relacionamento interpessoal são, por exemplo, verificadas em pessoas que apresentam afecções gástricas como gastrite, úlceras, cujo mal-estar generalizado deixa o indivíduo sem disponibilidade e paciência suficientes, quando em situação de conflito interpessoal.

5. FATORES PSICOLÓGICOS

Os constituintes psíquicos que usualmente determinam tipos especiais de comportamento são inúmeros. Acompanhando as descobertas da Psicologia, especialmente aquelas feitas através dos testes psicológicos,

a cada dia, um fator novo se dá a conhecer. São, portanto, praticamente incontáveis esses fatores. Como recursos didáticos, porém, é possível classificá-los em grandes grupos: os intelectuais, os emocionais e as necessidades ou interesses motivacionais. Esses elementos, uma vez considerados como formadores básicos do psiquismo, são conceituados como potencial de ação. Por exemplo, o comportamento emocional repousa no potencial afetivo como sendo sua estrutura básica de ação.

5.1 Inteligência e capacidade

Sabe-se que, quanto maior for o nível mental do indivíduo, tanto maior será sua possibilidade de sucesso em atividades em geral, ou em atividades específicas. Segundo um levantamento feito em 1955 por Ghiselli, podemos observar:

- Existe grande amplitude no grau de correlação entre os testes de inteligência e a eficiência no trabalho.
- Para todos os trabalhos examinados, a correlação entre os testes de inteligência e a eficiência no trabalho é quase tão grande quanto qualquer outro tipo de teste de aptidão.

Obviamente, há diferença considerável entre ter um alto nível de desempenho com referência a muitas habilidades específicas e ter uma capacidade considerável de discernimento. É a última que mais corresponderia ao que o público em geral entende como "inteligência".¹

¹ ADCOK, C. J. Manual de psicologia. Tradução de Octávio Alves Velho. Rio de Janeiro: Zahar, 1964, p. 149.

Concluindo, é sabido que a inteligência não só se compõe de um fator geral, também conhecido como Quociente Intelectual (QI), responsável pelo sucesso em geral, como também, pela existência de habilidades específicas, indicadas por Thurstone como os fatores (S), entre os quais apontou: habilidade numérica, a fluência verbal, a lógica verbal, a memória, o raciocínio, a percepção espacial e outras. São as habilidades específicas as principais responsáveis pelo sucesso do indivíduo em determinadas áreas de atuação, conforme o seu perfil psicológico, desenhado pelos diferentes níveis dessas aptidões.

5.2 Sentimentos e Emoções

São as emoções que valorizam os acontecimentos ocorridos às pessoas.

Segundo Murray, as emoções são *“poderosas reações que exercem efeitos motivadores sobre o comportamento. As emoções são reações fisiológicas que influem na percepção, aprendizagem e no desempenho”*.

Muito conhecida é a situação de um desempenho produtivo quando os sentimentos que envolvem a situação são positivos. As emoções apresentam-se intimamente ligadas ao maior ajustamento do indivíduo consigo mesmo, ao ambiente físico onde está e aos grupos com os quais convive.

São praticamente incontáveis os estados afetivos e emocionais que um indivíduo pode sentir. Krech assim os organiza:

- Emoções primárias: alegria, medo, cólera, pesar.
- Emoções referentes à estimulação sensorial: dor, náusea, aversão, prazer.
- Emoções ligadas à auto-estima: vergonha, orgulho, culpa.
- Emoções ligadas a outras pessoas: amor, ódio, piedade.
- Emoções contemplativas: humor, beleza, admiração.
- Disposições: tristeza, angústia, entusiasmo.

5.3 Experiências vividas

As experiências vividas não destroem completamente as características pessoais. No entanto, as vivências ou experiências adquiridas são responsáveis pela mudança da fisionomia psíquica, através dos tempos. Conforme se tenham apresentado ao indivíduo, ele poderá servir-se delas para caminhar no sentido da maturidade psíquica e estruturação normal da sua personalidade ou, ainda, poderá deter-se no processo de maturação e evoluir para uma desintegração de personalidade em linha de desajustamento neurótico ou mesmo psicótico.

As vivências do indivíduo são, portanto, resultantes de sua interação com o ambiente, integrado por variáveis ecológicas, culturais e/ou sociais, sendo estas últimas as mais significativas na formação da estruturação de sua personalidade.

5.4 Fatores sociais

Como as características físicas e as psíquicas, os fatores de ordem social também são muito importantes na formação de uma fisionomia peculiar de personalidade. A importância do ambiente sobre o indivíduo que trabalha em organizações tem sido salientada no campo da Psicologia Industrial, através de inúmeros estudos como, por exemplo, pesquisas de moral de grupo que evidenciam o maior ou menor ajustamento do indivíduo ao trabalho, a partir de elementos contidos no contexto empresarial.

Segundo Joseph Tiffim, em seu livro *Industrial Psychology*, as diferenças individuais de comportamento são devidas a variáveis que pertencem a dois grandes grupos:

- **As variáveis individuais**, entre as quais o autor considera: as aptidões, características de personalidade, características físicas, interesse e motivação, idade e sexo, instrução e experiência.

- **Variáveis da situação**, entre as quais: caráter da organização, tipo de treinamento que o indivíduo recebe, tipo de supervisão a que é submetido, incentivos disponíveis, o ambiente social, e algumas variáveis físicas de trabalho, entre as quais: métodos, projeto e condição do equipamento de trabalho, espaço e ordenação do trabalho e ambiente físico.

5.5 Interesses e motivações pessoais

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento, característica de cada um, em buscar atingir esses objetivos.

O'Shaughnessy resume o conceito da seguinte maneira, em seu livro *Organização de Organizações*:

Toda pessoa tem determinadas necessidades e desejos. Quando estimulados, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e os desejos das pessoas, isto é, seus motivos, fossem limitados em número e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma, para os objetivos globais da organização.²

² O'SHAUGHNESSY, Jonh. *Organização de organizações*. Tradução de Augusto Reis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976, p. 79-80.

Outros autores, quando tratam desse assunto, concordam que a motivação é o fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca.

Pode-se dizer que o processo motivacional é inerente a todo ser humano. A conduta de busca manifesta pelas pessoas no sentido de atender às carências é algo comum a todo ser humano.

6. AVALIANDO O DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO

Conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência, para produzir uma dinâmica comportamental específica, é o que possibilita entender e até mesmo prognosticar o comportamento humano. Há que se salientar, no entanto, que isso só é realmente possível, a partir da observação do desempenho ou atuação das pessoas em alguma atividade. Verifica-se o que o indivíduo realizou ou produziu, analisa-se a maneira como fez e globaliza-se, deduzindo-se, a partir disso, a eficiência da pessoa na execução da atividade do cargo em questão.

É importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na

forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. É a forma que as pessoas têm de sentir seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa e mesmo de obter um “feedback”, pela comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação do tipo custo/benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz.

O trabalho na organização resulta, pois, da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno. Saber se o produto dessa relação custo/benefício para a organização e para o indivíduo é satisfatório, só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto organização e indivíduo, estão obtendo de gratificação. O instrumento que, ao longo do tempo, ganhou maior expressão, nesse contexto, tem sido a Avaliação do Desempenho Humano no Trabalho.

Esse destaque se deve, de um lado, à necessidade de seu aprimoramento contínuo, em função da complexidade do seu objeto de estudo, o ser humano; e de outro, ao fato de ser a Avaliação de Desempenho Humano, na organização, paradoxalmente, o instrumental que, com maior precisão, tem respondido à necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. A eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação política entre essas três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Quanto maior o ajustamento entre estilo, tarefa, atividade e ambiente, mais eficiente será o resultado do desempenho. Exemplificando: o trabalho exige audácia, o indivíduo é audacioso e o ambiente faculta a manifestação desse traço; o desempenho só poderá ser o melhor em termos de eficiência funcional. Às vezes, na Instituição Policial Militar, isso é chamado de rebeldia.

O conhecimento do estilo comportamental de cada um pode ser obtido através de uma análise detalhada do que necessita ser feito, como deve ser feito e que características de personalidade, mais marcantes, deve ter a pessoa para executá-lo.

7. ESTIMATIVAS DE DESEMPENHO

A estimativa do desempenho no trabalho, realizada através dos instrumentos de avaliação da personalidade ou estilo comportamental,

deverá ser, a posteriori, confirmada através dos meios oferecidos pela observação instrumentada, cuja efetivação se dá pela implantação de um procedimento de acompanhamento sistemático das pessoas, formalizado pelo processo de Avaliação de Desempenho em seus princípios éticos e técnicos.

É comum verificar, em certas organizações, a inadequação do aproveitamento humano. Sabe-se que trabalhos rotineiros exigem baixo potencial de inteligência. Por falta de conhecimento desse pressuposto e do potencial intelectual de seu pessoal, não raro se atribuem tarefas simples a pessoas com potencial de inteligência acima do que seria necessário. O resultado é, por conseguinte, o não-aproveitamento do potencial restante do indivíduo no trabalho, o que, sem dúvida, ocasiona dificuldades para a própria empresa. O indivíduo será pouco estável em suas funções, uma vez que o talento desperdiçado torna as pessoas inquietas, levando-as a buscar outras situações profissionais em que sintam o pleno aproveitamento de seus recursos pessoais.

A Avaliação do Desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. Considerando que o momento mais freqüentemente utilizado

pelas organizações para se conhecer o potencial das pessoas acontece durante o processo de admissão ao trabalho, a avaliação permite, inclusive, confirmar a validade do processo seletivo utilizado.

Há que se ressaltar, ainda, que o levantamento do potencial das pessoas se verifica não só em termos quantitativos, ou seja, o quanto o indivíduo pode render no trabalho, mas também em termos qualitativos, ou seja, quais os comportamentos mais freqüentes e típicos do novo empregado, isto é, qual a qualidade de comportamento que exhibirá em suas futuras condições de trabalho.

Torna-se incompleto fazer a seleção de pessoal sem controlar a sua validade, através da Avaliação de Desempenho, como também não satisfaz estudar os resultados dessa avaliação, sem conhecer as referências sobre o potencial humano, oferecidas pela seleção de pessoal. Ambos os processos devem caminhar juntos dentro da instituição e, se possível, ser executados concomitantemente.

CAPÍTULO III

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

1. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO DESEMPENHO

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou ineficiente, desempenho eficaz ou ineficaz. Emprestar ao desempenho de uma pessoa uma dessas conotações, implica refletir sobre o significado de cada uma delas. Entendendo que o avaliar-se a si mesmo e ao outro se constitui numa atividade natural, apoiada na busca do aprimoramento e autodesenvolvimento de todo o ser, e entendendo que esse processo tipicamente humano tem origem em um outro, qual seja o de desenvolvimento da consciência humana, é possível encontrar, dada sua antiguidade, referências bastantes remotas a processos de avaliação.

Tem sido, portanto, marcante a orientação da avaliação do desempenho das pessoas, a partir dos seus comportamentos mais típicos ou dos seus traços de personalidade. Assim, um documento ou ficha de avaliação, que refletisse o desempenho de alguém, teria referências características do tipo: iniciativa, interesse pelo trabalho, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, cooperação e outras.

A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa, bem como utiliza de maneira otimizada os recursos, informações, tempo e energia.

Devido ao grau de subjetividade utilizado para diagnosticar e avaliar o comportamento das pessoas, surgiu a possibilidade de atentar para o que as pessoas produziam, ou seja, para o resultado em si e não mais a forma com que atingiram o resultado em questão. À medida que o resultado era o que se esperava, isso era suficiente. O problema estava resolvido. O desempenho era, portanto, considerado adequado, satisfatório, ou seja, eficaz, à medida que o resultado esperado era alcançado.

A eficácia do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente, o resultado esperado.

Atendendo a esse enfoque, surgiu a avaliação por objetivos, que, através dos seus procedimentos específicos, procurou atenuar a ansiedade gerada pelo subjetivismo do processo de avaliação.

Com base em observações mais recentes, se a avaliação por traços e características de personalidade é subjetiva e pouco precisa, a realizada por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações. Todavia, é preciso que se recoloque a questão em seu centro. Caso se esteja verdadeiramente interessado em promover o desenvolvimento do ser humano, especificamente daquele que trabalha em organizações, deve-se cultivar, além da técnica, a atenção e o afeto pelas pessoas.

Isso reconduz e reorienta o processo de Avaliação de Desempenho a um ponto em que ele se torna muito mais uma atitude do que um complexo arsenal dentro das organizações.

2. PENSANDO ESTRATEGICAMENTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES

Por que nem sempre se consegue viver o processo em sua plenitude? Por que os Sistemas de Avaliação fracassam? Por que, apesar do sucesso inicial, têm vida tão curta, em alguns casos?

Novamente é preciso transcender ao cotidiano das organizações, para examinar as razões que levam ao interesse por implantar uma sistemática de avaliação de desempenho nas organizações. Raciocinar estrategicamente sobre a avaliação de desempenho, então, se impõe como condição fundamental para dissecar o contexto organizacional, no sentido de propiciar a escolha de um caminho que verdadeiramente implemente o processo. O pensar estrategicamente em termos de avaliação de desempenho implica ter, de um lado, algumas perguntas respondidas e, de outro, algumas condições a serem observadas.

2.1 Indagações básicas

- A Instituição tem condições de sobreviver, como vem atuando, nos próximos anos?
- Existirão graduações e postos vagos nos próximos anos?
- A Instituição tem talentos internos e demanda para aproveitá-los?
- Qual será a tendência e o custo do **turn-over** futuro?
- Como está o recrutamento de pessoal? Estamos conseguindo trazer à organização o profissional desejado?
- Conseguimos manter satisfeitas as melhores pessoas?

- Quem são os melhores integrantes da Instituição?

2.2 Condições a serem observadas

2.2.1 Condições Intrínsecas

Relacionadas à personalidade da organização: clima interno, conjunto de percepções que as pessoas têm sobre o contexto de trabalho, cultura da instituição, situação da instituição no contexto social.

2.2.2 Condições extrínsecas

A partir das condições intrínsecas, emergem alguns tabus relacionados à avaliação de pessoas e, portanto, à de desempenho, como um procedimento formal mais dirigido na empresa. Ainda que julgar seja um fenômeno absolutamente natural, sua explicitação é temida. Seja pela possibilidade de ser o julgamento impróprio, seja pela sua inadequação ou injustiça. As pessoas têm o seu julgamento, mas se esquivam de exprimi-lo ou transmiti-lo.

O conceito de sigilo também é um tabu bastante controvertido. Será a avaliação de desempenho, necessariamente, tão sigilosa como os testes psicológicos? Quem na organização deve ter acesso às informações sobre o desempenho das pessoas? A quem interessam esses dados? Uma coisa é certa: o sigilo, nesse contexto, precisa ser bem entendido e

desmistificado. Se estamos buscando o desenvolvimento das pessoas, o maior interessado nesse processo é o próprio indivíduo avaliado. Sua participação, portanto, deve ser total e completa.

O que se pode observar, ao longo do tempo, pela história da avaliação de desempenho, é o fato de que a preocupação com a justiça e a finalidade dos julgamentos emitidos têm levado os responsáveis pelo processo, nas organizações policiais, a um rigor técnico tão acentuado, que é bastante freqüente o desenvolvimento dos critérios estatísticos, cada vez mais sofisticados, no sentido de buscar neutralizar o efeito da subjetividade nas avaliações.

É importante ressaltar que o fenômeno avaliação, por si só, já implica essa subjetividade e é a aceitação natural dessa realidade que permitirá uma convivência pacífica com ele, ainda que se possa utilizar de alguns recursos e procedimentos técnicos que a auxiliem. O importante é que a subjetividade seja até valorizada, deixando de lado o ortodoxismo técnico, que, antes, envieza o processo de avaliação, do que o aprimora. Daí resulta, também, uma vez mais, a necessidade de se trabalhar a atitude das pessoas, ao avaliar os outros, e não lidar com a insegurança que o processo gera, através do aumento desnecessário da burocracia técnica. Ainda que o processo de avaliação oriente seus procedimentos no sentido

de obrigar ou sugerir uma participação ou interação próxima entre o avaliador e avaliado, isso nem sempre ocorre. O avaliador esquiva-se disso e acaba, no geral, assumindo sozinho o papel de avaliar. A fuga é, portanto, uma reação freqüente e normal, que afasta a possibilidade de crescimento recíproco entre o avaliador e avaliado, pois impede o diálogo franco, honesto e construtivo entre eles.

3. QUEM AVALIA O DESEMPENHO DE QUEM?

// Se a Avaliação do Desempenho pressupõe crescimento, e este, o entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo avaliador, na verdade, é de todos, na organização. Isso significa que todos são, simultaneamente, avaliadores e avaliados. Esse enfoque implica preparar as pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores, para praticá-lo com desenvoltura e assumirem, com maturidade crescente a responsabilidade pela avaliação, transformando efetivamente a Avaliação de Desempenho, de um instrumento ameaçador, numa atitude construtiva dentro da organização. //

Dessa forma, sendo definido que a responsabilidade oficial pelo processo é do avaliador, definido como superior, ele deve receber um tratamento específico no sentido de se aparelhar adequadamente para uma prática desarmada de troca implícita no ato de avaliar. Igualmente, o subordinado,

definido como avaliado, deve também ser preparado nesse sentido, com tranquilidade e reciprocidade de percepções inerentes ao processo.

Isso significa que tanto o avaliador quanto o avaliado devem estar habilitados para receber e dar “feedback” um ao outro sobre seu desempenho. Só assim, haverá desenvolvimento e emergência da potencialidade individual das pessoas.

Existem basicamente três métodos, através dos quais se pode concretizar o procedimento de avaliar as pessoas nas organizações policiais militares.

3.1 A avaliação direta

Nesse método, atribui-se ao superior direto a tarefa de emitir parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia de trabalho. Nesse sentido, atribui-se a ele condições de, na maioria das vezes, sozinho, examinar a qualificação da mão-de-obra sob sua responsabilidade direta e, posteriormente, registrar no formulário de avaliação, quando assim for definido, o seu julgamento. Dentre os pontos favoráveis, podemos destacar a convivência do superior com o subordinado todos os dias, em situações diferentes. Assim sendo, o superior conhece melhor os padrões de desempenho esperado para cada indivíduo posicionado nos diferentes

cargos. Cabe-lhe, pois, a responsabilidade e autoridade para distribuir tarefas e cobrar resultados.

Por outro lado, existem também alguns pontos desfavoráveis, quais sejam: a proximidade dos dois que pode precipitar disfunções perceptivas; os dados fornecidos podem não ser suficientemente ricos, isto é, ser qualitativamente inexpressivos; o avaliador não se dispõe à obtenção de “feedback” do avaliado sobre o julgamento emitido, podendo sentir-se, ou inseguro sobre a precisão do mesmo, ou soberano sobre sua própria opinião.

3.2 A avaliação conjunta

Esse método traz intrinsecamente a possibilidade de participação, uma vez que o avaliador e avaliado, desde logo, conversam sobre o seu desempenho e, concomitantemente, quando é o caso, preenchem juntos a ficha de avaliação de desempenho. É, às vezes, utilizado por alguns comandantes em relação a seus oficiais.

3.3 A auto-avaliação

Trata-se de uma possibilidade de avaliação que, ao longo do tempo, foi a menos utilizada, tornando-se mais conhecida e amplamente

praticada, recentemente, talvez de uns dez a quinze anos para cá. O avaliado explicita o julgamento sobre seu desempenho, preenchendo, quando é o caso, o formulário de avaliação destinado ao registro do parecer final sobre a sua atuação.

Nessa situação, ambos conversam, o superior emite também seu parecer, e ambos oferecem, nesse momento, a sua escala de valores e conseqüentemente, a consistência de suas avaliações.

É importante observar que um ponto comum entre os três métodos é a participação do avaliado no processo de avaliação. Ainda que orientada de diferentes maneiras, em função da especificidade de cada um, ela sempre deve acontecer. Todavia, uma situação que merece uma reflexão cuidadosa é aquela em que as pessoas se esquivam da possibilidade de participar de sua avaliação do desempenho. As razões desse comportamento são tão diversificadas quanto o são as diferenças entre as pessoas. São razões para serem descobertas, trabalhadas e aceitas até o ponto em que se deve admitir e aceitar uma recusa explícita do avaliado em participar do processo. Um outro aspecto é o de que, muitas vezes, em nome da participação, o avaliador delega ao avaliado a responsabilidade final sobre sua avaliação, esquecendo-se de que ele, como supervisor, é o responsável formal, perante a estrutura

organizacional, pelo processo. Esse processo não é utilizado em nenhuma organização policial consultada.

4. O ATO DE AVALIAR

Avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho. A avaliação de desempenho acontece numa relação de troca, de intercâmbio, e se distribui por toda uma equipe de pessoas que abrange, desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização.

4.1 Percepção social

Em Avaliação de Desempenho é necessário apontar para as diferenças individuais dos responsáveis envolvidos. Isso é válido não somente com vistas à programação do treinamento que se lhes pretenda oferecer, como também na consideração daquelas principais orientações que assume ao valorizar ou desvalorizar os níveis habituais de eficiência de seu pessoal em situação de trabalho. Assim sendo, as principais orientações assumidas, ao avaliar as pessoas, dependem, em

primeira instância, do tipo de percepção que se tem delas e do mundo.

Todo homem vive em seu próprio mundo. O mundo é aquilo de que se tem experiência interior: do que se percebe, sente, pensa e imagina. E o que se percebe, sente, pensa e imagina está subordinado ao ambiente físico e social em que se vive e à sua própria natureza biológica, especialmente, ao funcionamento do seu cérebro e de seu sistema nervoso. Seu mundo é o seu mundo pessoal e é diferente do mundo dos outros homens, porque seu cérebro, seu sistema nervoso e seu ambiente físico e social não são exatamente iguais aos de nenhuma outra pessoa.³

4.2 Vícios da avaliação

São os desvios cometidos por disfunções perceptivas, dos quais é possível ressaltar aqueles mais comumente cometidos, como por exemplo:

- a) **Subjetivismo** - Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador.
- b) **Unilateralidade** - Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
- c) **Tendência Central** - Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.

³ KRECH, David & CRUTCHFIELD, Richar S. O indivíduo na sociedade. Um manual de psicologia social. São Paulo: Pioneira, 1975.

- d) **Efeito de Halo** - Constituído pela contaminação de julgamentos, quer de um juízo geral que afete a classificação de cada característica em si, quer pelas contaminações de um prognosticador sobre o assunto.
- e) **Falta de Memória** - Ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação.
- f) **Supervalorização da Avaliação** - Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- g) **Desvalorização da Avaliação** - Acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
- h) **Falta de Técnica** - Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamento unicamente através do bom senso.
- i) **Força do Hábito** - Ocasionada pela insensibilidade, ao apontar variações no desempenho do avaliado, com relação a

ele mesmo, no decorrer dos anos, ou com relação aos seus demais colegas.

- j) **Posições Contrárias** - Facilmente detectadas, através dos boatos, sobre a avaliação de desempenho, que, em última análise, representam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas, através do sistema.

Considerando ser o avaliador o responsável oficial pela avaliação perante a organização, ele se constitui numa peça que deve ser objeto de atenção especial por parte daqueles que conduzem o processo dentro da organização. Não raro, é possível reconhecer uma acentuada discrepância entre características ideais e condições reais, que, em geral, qualificam aqueles que estão em posição de comando/chefia. A organização, atribuindo função de avaliador a pessoas sem suficiente conhecimento e qualificação técnica, poderá estar cometendo lamentável equívoco. Isso, certamente, por terem sido guindadas até esse nível, através de critérios tais como tempo de casa, tarimba e conhecimento do trabalho. Além disso, podem ser enumeradas outras características que em nada qualificam tecnicamente o superior para que se torne um bom avaliador.

4.3 Fatores influenciadores

Alguns fatores ou traços são típicos prognosticadores de caracterizarem o desempenho dos avaliadores e podem ser assim divididos:

4.3.1 Fatores de ordem individual

Dizem respeito aos critérios que poderiam ser considerados mais ao nível psicológico, isto é, como características intrínsecas à própria personalidade do chefe. São eles:

a) **Nível Mental**

O avaliador precisa ter um potencial de inteligência para compreender os aspectos técnicos do sistema de avaliação, seus objetivos e sua importância. Assim sendo, será capaz também de compreender a importância da sua participação, não somente no fornecimento de dados, como também na orientação de seus subordinados, tão logo inicie o seu programa de entrevistas com o pessoal.

b) **Nível Cultural**

A leitura e a interpretação da ficha de avaliação exigem determinado nível de formação escolar. Outro aspecto importante é considerar que cada avaliador deverá ser capaz de redigir dados complementares que estão em aberto na ficha de avaliação, tais como as observações ao final de cada uma das características e as conclusões finais que encerram as informações.

c) **Maturidade Emocional**

A dificuldade de enfrentar o subordinado para uma entrevista de avaliação tem determinado a repetida omissão dos avaliadores em efetuar-la por falta de segurança pessoal, diante dessa situação delicada. É

principalmente por carência dessa qualificação que, muitas vezes, a avaliação de desempenho, dentro de determinadas organizações, se tem transformado em veículo de proteção e perseguição por parte das chefias.

d) A Motivação e o Interesse

Os responsáveis pela avaliação dos seus subordinados precisam evidenciar interesse em fazê-lo. Grande número de avaliações incompletas, parciais e mesmo pouco discriminativas das diferenças individuais, em circunstâncias de trabalho, pode ser atribuído à falta de interesse pessoal ou desvalorização do sistema por parte do avaliador.

4.3.2 Fatores de ordem social

São aqueles que nos informam sobre o bom ajustamento do avaliador à equipe que lhe cabe dirigir. Diferenças muito marcantes de nível social trazem certos hábitos que se precipitam em deformações, na observação e no julgamento do pessoal. Dificuldades relevantes, ao perceber, retratar e orientar os subordinados podem, por vezes, ser originadas de contextos sócio-culturais muito distantes, nos quais as escalas de valores diferem muito significativamente. Um exemplo prático é quando o chefe é muito mais velho que seus subordinados e se mostra muito conservador com relação aos valores de sua época.

Concluindo a reflexão sobre essas variáveis, presentes no ato de avaliar, espera-se que elas sejam, mais que restritivas, elementos para conduzir o programa de Avaliação a uma condição de prática plena. Esta englobará procedimentos preconizados na filosofia de respeito e valorização do ser humano. Isso significa que a constatação de que existem pessoas mal intencionadas ou pouco habilitadas para o ato de avaliar não deve, desde logo, excluí-las do processo.

É recomendável entender, de forma educativa, essas discrepâncias e, se ainda assim, o resultado não se apresentar produtivo, talvez seja o caso de se pensar em substituí-las, até porque as dificuldades apresentadas por essas pessoas, com frequência, não se limitam à Avaliação de Desempenho, mas estão presentes em todo o conjunto de comportamentos que exibem na administração do trabalho sob sua responsabilidade.

CAPÍTULO IV

AVALIADORES DE DESEMPENHO

As relações entre superiores e subordinados dentro de uma instituição, os aspectos afetivos e emocionais, a dinâmica das manifestações no trabalho fazem parte das condições organizativas do Administrador de Recursos Humanos, ao lado de outros.

Um clima institucional e todas as variáveis circundantes - sejam salariais, relacionais, além das pessoais - vão interferir na forma de o avaliador julgar o desempenho dos seus subordinados. Neste capítulo, baseado em **Bergamini (1977)**, estudaremos tais variáveis.

Freqüentemente, considera-se o superior direto como único responsável pela avaliação do pessoal, na instituição. Essa crença não tem apoio técnico e muito menos científico. Surgiu porque a maioria das organizações que se utilizaram da avaliação faziam do supervisor direto o único participante do processo. Isso aconteceu, por muito tempo, sem que

essas organizações se apercebessem dos inconvenientes desse tipo de avaliador exclusivo.

A responsabilidade da avaliação distribui-se por toda uma equipe de pessoas, que abrange, desde o próprio avaliado, até aqueles que têm poder de decisão, dentro da organização.

Sejam quais forem os elementos envolvidos nos procedimentos de avaliação, deve-se, antes de tudo, ter em mente que são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos. Isso pode acontecer, apesar de sua natural predisposição em desincumbir-se, da melhor forma possível, dessa responsabilidade. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possam interferir, distorcendo a retratação fiel da realidade que se pretende.

Não entram, portanto, em cogitação, aqueles avaliadores que já apresentam predisposições vegetativas ou intenção prévia de servir-se da avaliação como instrumento de suas necessidades imaturas de proteger ou perseguir, ou como forma de extravasar suas simpatias ou antipatias pessoais, conforme interesses de ordem particular, distorcidos dos objetivos organizacionais.

Torna-se, portanto, necessário entender como as pessoas, habitualmente, se comportam, quando estão diante do fato de terem que

emitir parecer sobre as outras, ou seja, é preciso estar alerta acerca de seus julgamentos, uma vez que podem ser afetados pelo próprio mecanismo de percepção das circunstâncias ambientais e sociais que os envolvem.

1. DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

Este tem sido um dos tópicos mais pesquisados pela Psicologia, sendo que todas as principais orientações, seguidas pelo comportamento de cada pessoa, estão ligadas à forma pela qual o mundo das coisas e das pessoas é percebido por elas. “Todo homem vive em seu próprio mundo”. Ou seja, a maneira pela qual a pessoa se comporta está subordinada a esse mundo particular.

Cada sociedade desenvolve maneiras que considera adequadas para demonstrar determinada emoção. Mesmo o choro e o riso não têm significado universal, isto é, não significam dor e alegria respectivamente. A palavra temperamento tem sido usada freqüentemente para designar justamente as diferenças individuais na expressão das emoções.⁴

É importante considerar que a maneira pessoal pela qual cada avaliador vê seu avaliado lhe é particular, levando, assim, aquelas apreciações que ele venha a fazer sobre seu subordinado: uma marca pessoal.

⁴BRAGHIROLI, Elaine Maria et alii. *Psicologia geral*. Petrópolis: vozes, 1995. p. 111-112.

Todo julgamento ulterior, que se possa fazer sobre as coisas e pessoas, leva o colorido pessoal da própria lente de percepção do observador. Eis aí o porquê de ser comum concluir-se que, através da avaliação de um superior sobre seu pessoal, é possível tirararem-se algumas conclusões acerca da imagem que faz de si mesmo, isto é, o avaliador pode estar sendo avaliado, através dos juízos de valor que emite. Uma clara exemplificação do fato são as principais tendências ao otimismo (concentração em resultados altos) ou ao pessimismo (concentração em resultados baixos) que, com tanta freqüência, se encontram, após a correção numérica das fichas e o conseqüente tratamento estatístico desses resultados numéricos.

Tudo aquilo que se faz se constitui como fruto do próprio repertório psíquico (formas particulares de pensar), e tudo aquilo que é considerado como constituinte desse repertório foi adquirido através do sistema de lentes de percepção, próprio a cada indivíduo, em face do mundo das coisas e das experiências vividas, em contato com as outras pessoas.

Nem sempre as lentes de percepção social são capazes de retratar a realidade objetiva, exatamente como ela se apresenta. Nesse caso, poder-se-ão observar certas distorções da realidade, as quais se denominam

disfunções perceptivas. As disfunções da percepção, em se considerando os objetivos da avaliação de desempenho, são consideradas nocivas, pois poderão oferecer um retrato parcial da realidade. Torna-se necessário, portanto, estar alerta e alertar os avaliadores sobre as conseqüências que tais distorções poderão determinar nos resultados finais, obtidos por meio do sistema de avaliação.

Essas disfunções perceptivas e, por conseguinte, distorções de julgamento precisam ser neutralizadas, não somente através de formas sistemáticas do seu controle como o são o instrumento de avaliação e o tratamento numérico que deve sofrer como, também, por meio de duas medidas indispensáveis que se referem à escolha e ao treinamento daqueles que, em futuro breve, poderão emitir parecer sobre o desempenho dos subordinados. Todo cuidado será pouco, quando se estiver disposto a prepará-los, através de um treinamento específico, para que possam exercer mais esse encargo, típico da função de chefia, que é avaliar o seu pessoal.

2. CARACTERÍSTICAS DO AVALIADOR

Não se pode concluir que, pelo simples fato de alguém ocupar a posição de chefia, embora há anos, numa organização, necessariamente

reúna características indispensáveis exigíveis de um bom avaliador de desempenho. É difícil ter-se segurança a respeito dos critérios adotados para selecioná-lo, com vistas à posição que, atualmente, ocupa. Não raro, é possível reconhecer-se uma acentuada discrepância entre características ideais e condições reais que, em geral, qualificam aqueles que estão em posição de supervisão, especialmente no tocante à situação brasileira atual. Isso ocorre como resultante de uma administração de recursos humanos baseada, muitas vezes, no bom senso dos chefes de pessoal, ao invés de considerar as características técnicas de formação de seu pessoal.

A instituição, desta forma, acaba atribuindo função de chefia às pessoas, sem o suficiente conhecimento e a qualificação técnica. Foram guindadas até esse nível, graças a critérios, tais como: tempo de casa, antiguidade ou outras características que em nada as qualificam para que se tornem futuros avaliadores, conforme já dissemos anteriormente.

É necessário ter sempre presente que as qualificações pessoais para o exercício da função avaliativa incluem, necessariamente, características pessoais consideradas indispensáveis ao bom avaliador de desempenho, visto que, ser capaz de avaliar as diferenças individuais de desempenho, bem como recomendar medidas administrativas que visem ao desenvolvimento e ao melhor aproveitamento dos pontos positivos dos subordinados ou, ainda, conseguir detectar aspectos a serem melhorados e

recomendar medidas para consegui-los, fazem parte integrante das atividades típicas dos elementos que ocupam posição de supervisão ou chefia. Se esses indivíduos não possuírem as qualificações enumeradas, seria possível, inclusive, vislumbrar dificuldades no adequado exercício do cargo.

3. TREINAMENTO DE AVALIADORES

Como para outras tarefas na organização, a seleção de indivíduos capazes para avaliar o pessoal não garante a perfeição desejável, nessa atividade. Os superiores podem ter características e aptidões para serem bons avaliadores, mas é necessário, também, orientar essas capacidades, no sentido de tirar maior proveito delas. É preciso desenvolver a aptidão do bom avaliador, e isso só é possível através de um programa intenso de treinamento específico.

O treinamento dos superiores para a função de avaliadores envolve uma ação contínua e sistemática que começa antes mesmo do lançamento das primeiras idéias de avaliação dentro da instituição. Isso se estende, concomitantemente, às medidas de ordem prática do processo, como um todo, permanecendo após sua implantação.

Ao treinar os avaliadores, não se pretende, simplesmente, transmitir-lhes uma série de normas que devem ser seguidas, como uma ordem de serviço. O objetivo principal é desenvolver neles a atitude do bom avaliador, do orientador competente do pessoal avaliado. Essa formação pode implicar, até mesmo, observação de algumas características de personalidade, consideradas nocivas ao bom exercício da função de avaliar.

O treinamento dos avaliadores deve ser confiado a especialistas que tenham, não apenas sólidos conhecimentos do sistema, mas também considerável prática em analisar comportamentos desenvolvidos dentro desse processo e que tornam tão vulnerável o pessoal, em virtude da necessidade básica de segurança. Há, pois, uma série de fases que são recomendáveis para o desenvolvimento das atitudes requeridas pela tarefa de avaliar, quais sejam:

- **Fase de esclarecimento** - Tendo partido de estudos de ordem teórica, suficientemente sólidos, sobre a viabilidade da implantação da avaliação de desempenho, e depois de ter colocado a cúpula da instituição a par do processo inteiro, esses pressupostos básicos irão, normalmente, ser transmitidos aos escalões inferiores.

Esse primeiro momento da apresentação do sistema reveste-se de grande importância, tendo em vista o seu sucesso futuro. É necessário diagnosticar um momento de clima propício à aceitação do novo sistema, por exemplo, quando outros assuntos, tais como expectativas de aumentos, de redução de quadros, de perdas salariais etc. Não estejam preocupando o pessoal.

O esclarecimento começa, então, a ser dado, através de artigos bem redigidos, em expedientes de circulação interna, circulares, reuniões de consultas e cartazes, estimulando-se o interesse de toda a instituição para o novo assunto. Tão logo essa campanha seja lançada, é necessário orientar o pessoal sobre onde e com quem procurar maiores esclarecimentos acerca do assunto. Cria-se, desde essa primeira fase, um setor responsável, que estará, quando necessário, à disposição do pessoal, esclarecendo dúvidas que venham a surgir.

- **Fase da colaboração prática** - O grande objetivo dessa fase é suscitar a participação ativa dos supervisores, na confecção do instrumento de avaliação.

Normalmente, essa fase se dá em meio a um programa de treinamento de superiores, como avaliadores de desempenho. São distribuídos os questionários apropriados para o levantamento das características importantes ao bom desempenho no trabalho, bem como solicitada a atribuição dos coeficientes, de acordo com a importância relativa de cada item.

Cabe, agora, ao responsável pela implantação da avaliação preparar as listagens de características. Estas são comentadas, em reunião, com os supervisores, com a finalidade de selecionar apenas dez ou doze delas, para que façam parte da ficha. Uma vez selecionadas, os supervisores tomarão conhecimento da sua definição e graduação, devendo, de comum acordo, adotá-las, desde que tenham sido consideradas como válidas, para o fim a que se destinam.

Nessa fase, mais do que na anterior, os futuros avaliadores deverão contar com a assistência dos responsáveis pela avaliação, para que possam dirimir qualquer dúvida, quer em relação aos objetivos do sistema, quer quanto a seus pormenores de ordem técnica.

- **Fase de execução propriamente dita** - Nesse momento, já se conta com o instrumento completamente confeccionado, pronto para ser utilizado. Não se vai, no entanto, partir para a primeira avaliação, considerando-a como definitiva e, administrativamente, válida. Será lançado um ensaio geral, para que possíveis inadequações do instrumento possam ser reparadas.

Distribui-se aos supervisores o número de fichas necessário à avaliação dos seus subordinados, juntando-se a elas outra, em branco, onde cada avaliador poderá, ainda, fazer mudanças, caso tenha dificuldades de ordem prática.

É necessário não dar à ficha a aparência de efetivamente redigida, deixando os avaliadores à vontade para modificarem aquilo que ainda não é um documento definitivo.

Deve-se, também, garantir que nenhuma medida administrativa de pessoal será levada a efeito, a partir desse ensaio geral. Este servirá para testar o instrumento e orientar os eventuais erros na técnica de avaliar o pessoal. Depois de feita a correção numérica dessa primeira avaliação, os supervisores devem ser chamados, individualmente, para examinarem, junto com o responsável, a curva de desempenho de seu pessoal daí resultante, onde se concluirá o seu trabalho.

CAPÍTULO V

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

1. APRESENTAÇÃO

Durante o desenvolvimento do presente trabalho técnico-profissional, buscou-se fundamentação teórica, através de pesquisas bibliográficas. Foram consultados autores diversos, constantes das referências bibliográficas e notas de rodapé. Realizou-se também, a aplicação de instrumentos (questionários), com objetivo de aferir a posição de oficiais, praças especiais e praças, sobre o assunto abordado.

A aplicação do instrumento de pesquisa deu-se durante os meses de maio e junho deste ano, com a distribuição de 156 (cento e cinquenta e seis) questionários a praças especiais e praças da PMGO, e 37 (trinta e sete) questionários aplicados a oficiais também da PMGO.

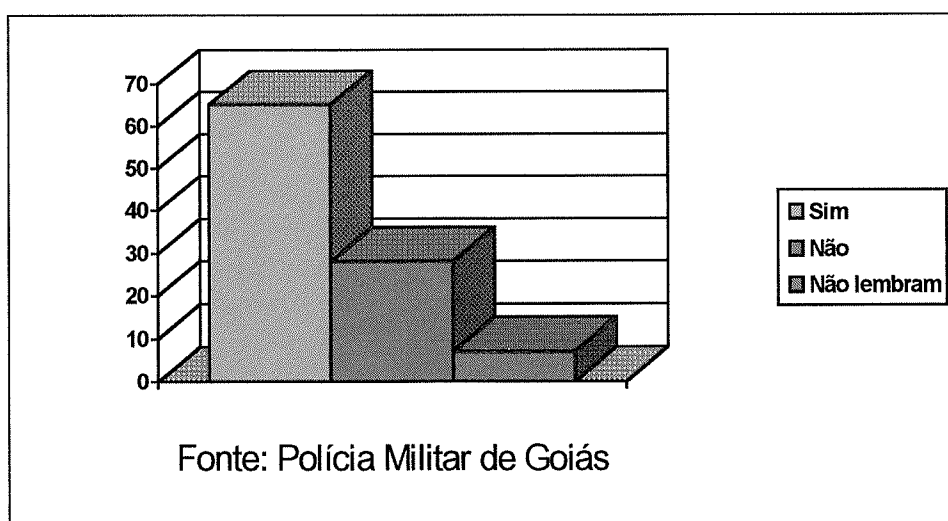
2. INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após aplicados e recolhidos, os questionários receberam o devido tratamento estatístico, e depois de tabulados, foram dispostos em gráficos, analisados e interpretados, conforme os quadros a seguir:

2.1 Pesquisa realizada entre praças especiais e praças

2.1.1 Quadro “A”

1) Ao ser avaliado, o Sr. já se sentiu mal, como se algo em seu fisiologismo não funcionasse bem?



Análise: 101 (cento e um) entrevistados responderam sim, equivalendo a 65%.

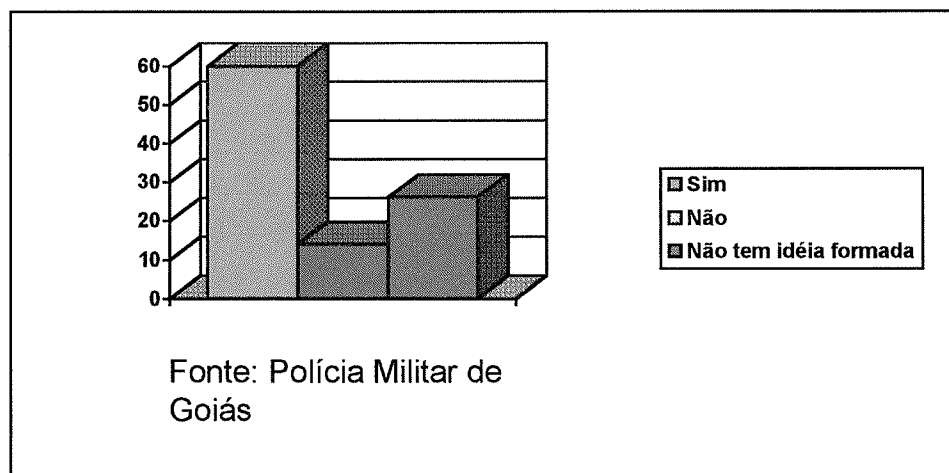
44 (quarenta e quatro) entrevistados responderam não, equivalendo a 28%.

11 (onze) entrevistados responderam que não se lembram, equivalendo a 7%.

Interpretação: A avaliação de desempenho é, atualmente, um instrumento contundente à pessoa humana.

2.1.2 Quadro “B”

2) O Sr. acredita que a avaliação de desempenho implica muito mais o desenvolvimento de uma atmosfera franca, espontânea e confiante do que a simples criação e aplicação de um instrumento?



Análise: 94 (noventa e quatro) entrevistados responderam sim, equivalendo a 60 %.

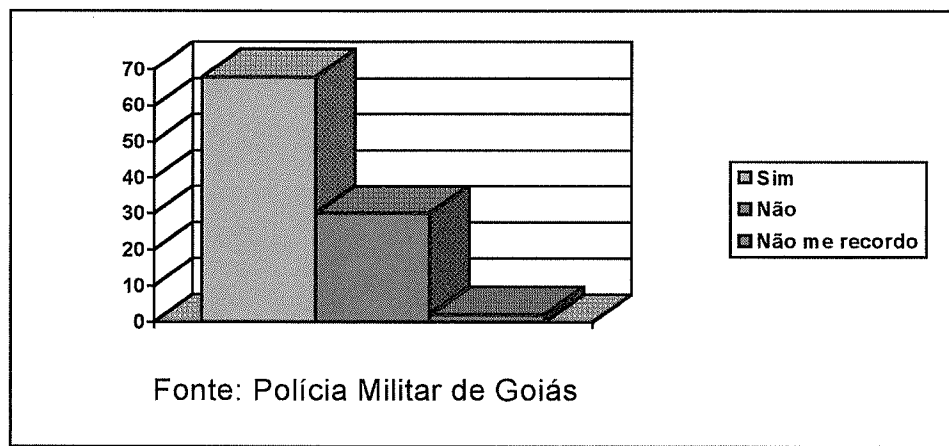
22 (vinte e dois) entrevistados responderam não, equivalendo a 14%.

40 (quarenta) entrevistados responderam que não tem idéia formada, equivalendo a 26%.

Interpretação: A maioria dos entrevistados, não acredita que a simples aplicação de instrumentos de avaliação de desempenho possa realmente medir com precisão, e boa parcela não tem idéia da importância do processo.

2.1.3 Quadro “C”

3) O Sr. já teve o seu desempenho, em sua atividade, prejudicado pelo simples fato de estar sendo avaliado?



Análise: 106 (cento e seis) entrevistados responderam sim, equivalendo a 68 %.

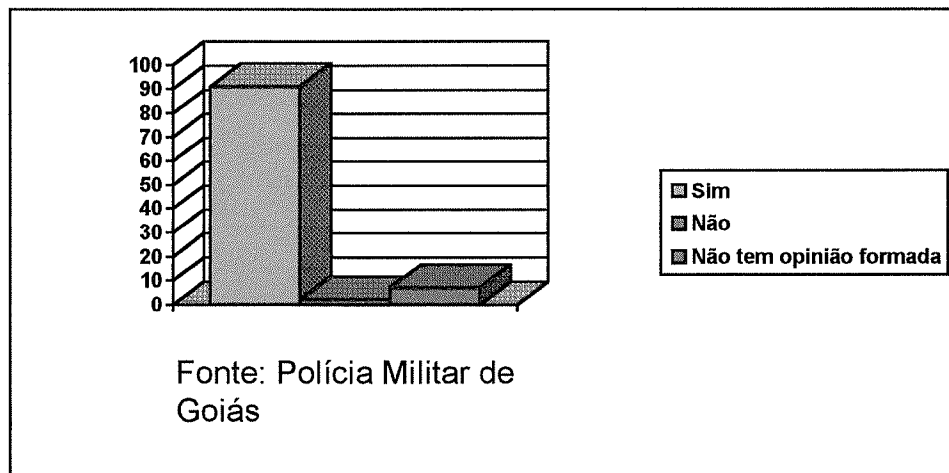
46 (quarenta e seis) entrevistados responderam não, equivalendo a 30%.

04 (quatro) entrevistados responderam que não se recordam, equivalendo a 2%.

Interpretação: A avaliação de desempenho, se for mal planejada e executada, não ajuda no processo administrativo dos recursos humanos, podendo, sim, prejudicar o desempenho individual e, portanto, o da instituição.

2.1.4 Quadro “D”

4) O Sr. acredita que a avaliação de desempenho é ,hoje, um veículo do medo e da insegurança?



Análise: 142 (cento e quarenta e dois) entrevistados responderam sim, equivalendo a 91 %.

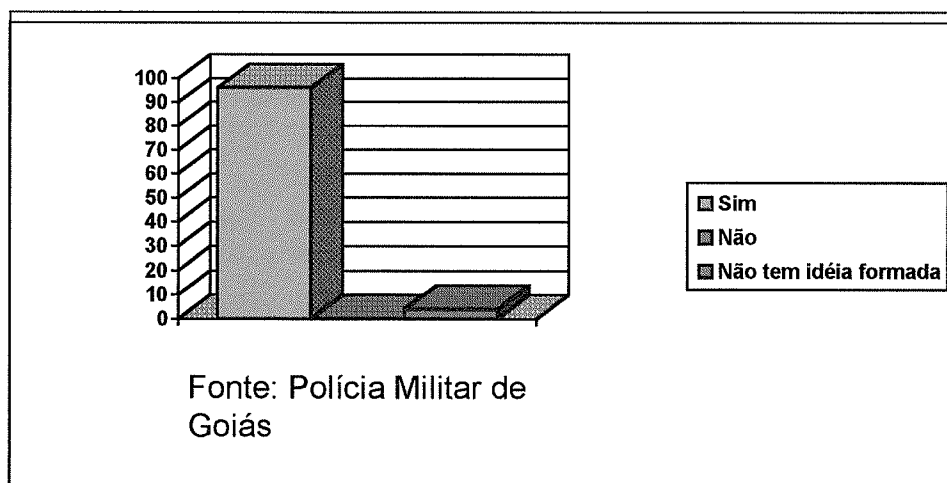
03 (três) entrevistados responderam não, equivalendo a 02%.

11 (onze) entrevistados responderam que não tem opinião formada, equivalendo a 07%.

Interpretação: A função administrativa é mal difundida e explicada na instituição, perdendo toda e qualquer possibilidade de tornar-se instrumento auxiliar para a correção de desvios, visando à melhoria do desempenho.

2.1.5 Quadro “E”

5) Caso tenha respondido afirmativamente a questão acima, o Sr. acredita que a aplicação da avaliação de desempenho, considerando as diferenças individuais de cada pessoa, e desenvolvida num clima de entendimento, pode tornar-se a mensageira do otimismo e valorizadora dos pontos fortes de cada um?



Análise: 136 (cento e trinta e seis) entrevistados responderam sim, equivalendo a 96 %.

Nenhum dos entrevistados respondeu, não equivalendo a 0%.

06 (seis) entrevistados responderam que não tem idéia formada, equivalendo a 04%.

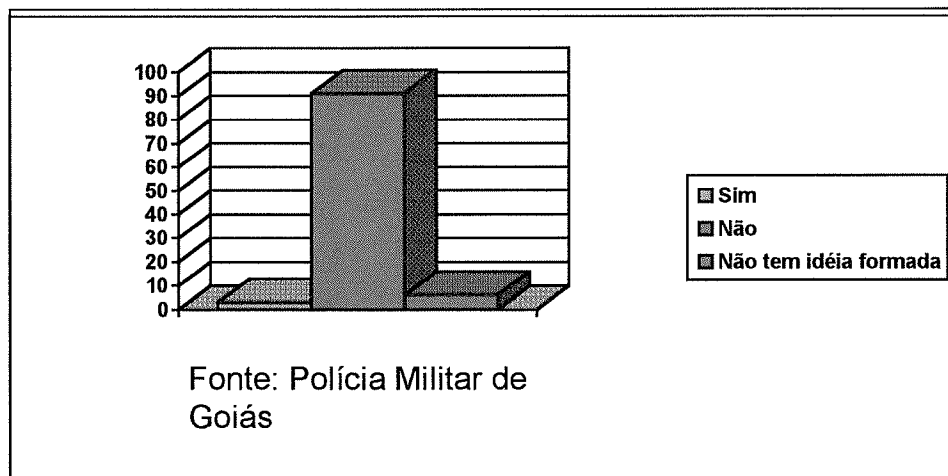
OBS.: 142 (cento e quarenta e duas) respostas, tratadas e analisadas, referentes aos 91% (noventa e um por cento) posicionaram-se afirmativamente quanto a questão anterior.

Interpretação: Quase cem por cento dos entrevistados concordam que a avaliação do desempenho pode ajudar na consecução dos objetivos da instituição, se tratada efetivamente como função administrativa.

2.2 Pesquisa realizada entre oficiais

2.2.1 Quadro “A”

1) O Sr. acredita que sempre o mais antigo é o mais capaz para avaliar (considere a diferença entre capacidade e competência)?



Análise: 01 (um) entrevistado respondeu sim, equivalendo a 3 %.

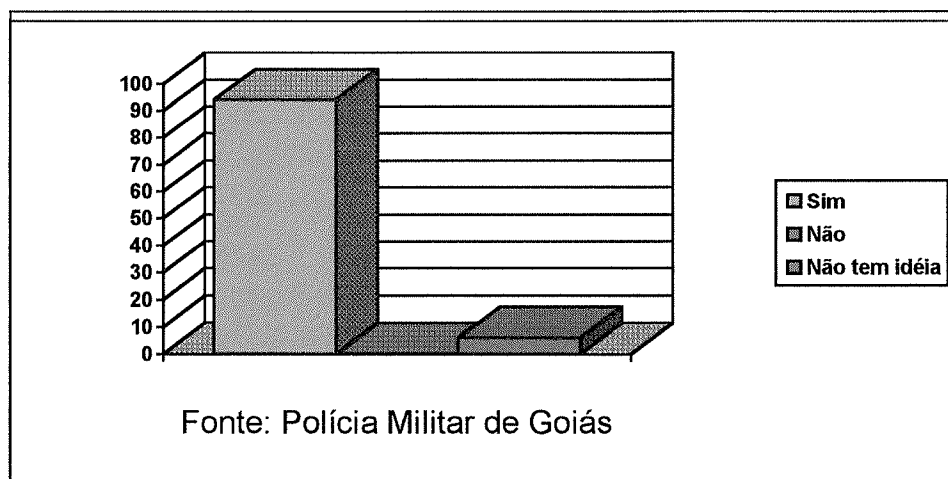
34 (trinta e quatro) entrevistados responderam não, equivalendo a 91%.

02 (dois) entrevistados responderam que não tem idéia formada, equivalendo a 6%.

Interpretação: Comprova-se que, quase um século após o surgimento da administração científica, ainda existem, em nossa instituição, oficiais que desprezam a capacitação técnica.

2.2.2 Quadro “B”

2) O Sr. acredita que, embora os superiores possam ter características de avaliadores, é necessário desenvolver tais características, através de programas específicos?



Análise: 35 (trinta e cinco) entrevistados responderam sim, equivalendo a 94 %.

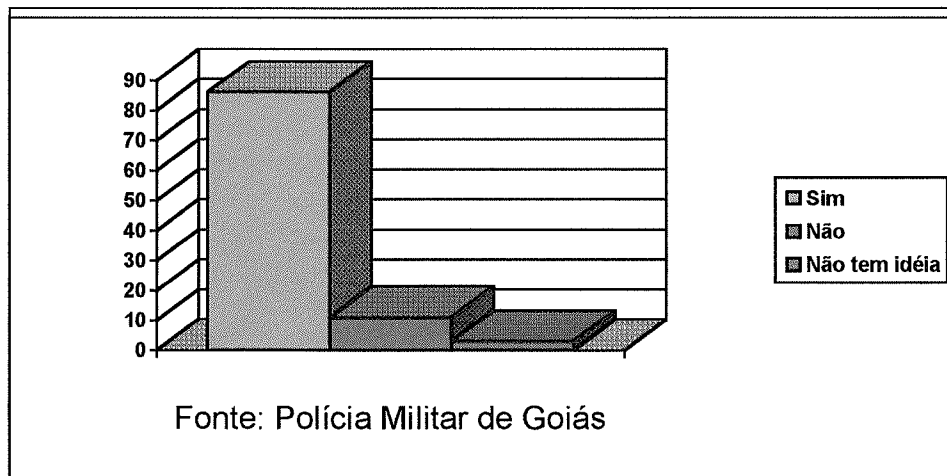
Nenhum entrevistado respondeu não, equivalendo a 0%.

2 (dois) entrevistados responderam que não têm idéia, equivalendo a 6%.

Interpretação: Quase a totalidade dos oficiais entrevistados acredita que programas de treinamentos específicos para avaliadores de desempenho melhorariam a aplicação dessa função administrativa.

2.2.3 Quadro “C”

3) O Sr. acredita que, na busca do aperfeiçoamento técnico dos avaliadores, o treinamento destes deveria ser confiado a especialistas da área?



Análise: 32 (trinta e dois) entrevistados responderam sim, equivalendo a 86 %.

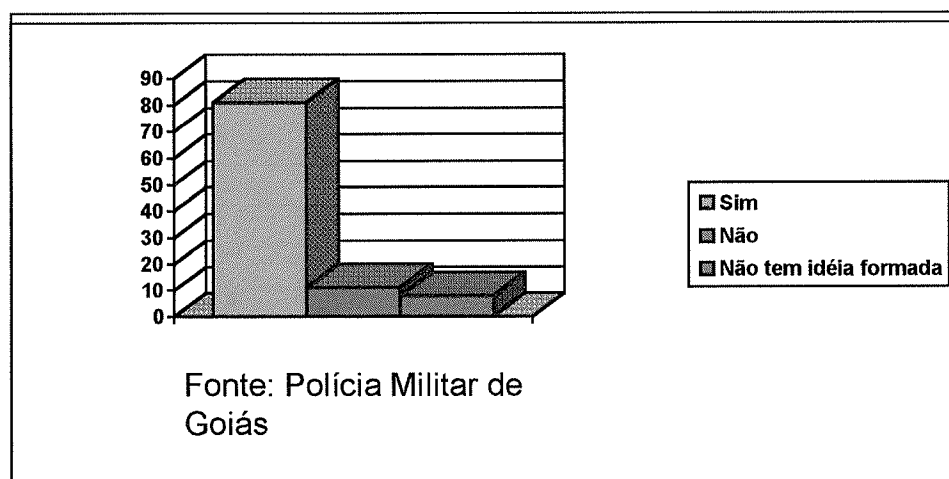
04 (quatro) entrevistados responderam não, equivalendo a 11%.

01 (um) entrevistado respondeu que não tem idéia, equivalendo a 3%.

Interpretação: Grande parcela dos oficiais entrevistados opina que o treinamento específico para avaliadores de desempenho deva ser confiado a especialistas da área.

2.2.4 Quadro “D”

4) O Sr. acredita que avaliadores mal preparados podem apresentar predisposição em extravasar suas simpatias e antipatias, distorcendo os objetivos da instituição durante o ato de avaliar?



Análise: 30 (trinta) entrevistados responderam sim, equivalendo a 81 %.

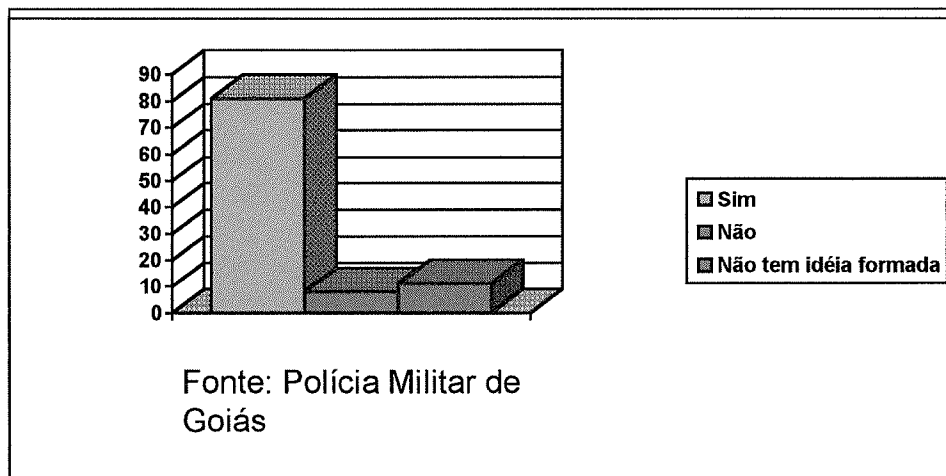
04 (quatro) entrevistados responderam não, equivalendo a 11%.

03 (três) entrevistados responderam que não tem idéia formada, equivalendo a 8%.

Interpretação: A grande maioria dos oficiais entrevistados acredita que avaliadores mal preparados tendam a agir parcialmente durante o ato de avaliar.

2.2.5 Quadro “E”

5) O Sr. acredita que, ao emitir parecer sobre outras pessoas, este possa estar afetado pelo próprio mecanismo de percepção ambiental e social do avaliador?



Análise: 30 (trinta) entrevistados responderam sim, equivalendo a 81 %.

03 (três) entrevistados responderam não, equivalendo a 08%.

04 (quatro) entrevistados responderam que não tem idéia formada, equivalendo a 11%.

Interpretação: A grande maioria dos oficiais entrevistados considera que avaliadores de desempenho, tendem, durante o processo avaliativo, a sofrer influência da maneira como estes percebem o outro. Isso evidencia a necessidade de profundo conhecimento do processo avaliativo.

CONCLUSÃO

Muitas vezes, trabalha-se o contexto organizacional da instituição para receber o programa e esquece-se de que, muito mais difícil que alcançar o sucesso, é mantê-lo. O sucesso inicial de uma iniciativa, como esta, não garante, em absoluto, êxito futuro. Se se quer, efetivamente, transformar a avaliação de desempenho numa atitude produtiva, na Polícia Militar, deve-se, não só sensibilizá-la, inicialmente, mas, principalmente, cultivar, uma postura de prospecção do futuro, no sentido de ir antecipando as dificuldades desse caminho, contornando-as adequada e precisamente, assim como, simultaneamente, planejar as correções de rumo tão necessárias, num contexto social precário e imprevisível como é o deste país.

Se, nas organizações, os responsáveis pela Avaliação do Desempenho dos empregados passarem a vê-los como seres humanos, passíveis de problemas e dificuldades, seu processo de individuação, com

suas qualidades e defeitos, e observarem que estão em busca da construção da sua própria escala de valores, certamente passarão a ter influência significativa, tanto no crescimento pessoal quanto no profissional dessas pessoas e, por conseguinte, no fortalecimento da instituição.

Junto a essa visão, é bom que se considere, já no próprio processo de inclusão, durante o recrutamento e seleção, que ninguém busca a organização policial-militar, como “tábula rasa”. Sua bagagem de vida e sua leitura de mundo vão, sem dúvida, orientar e demarcar suas relações com o trabalho, não podendo, em nenhuma hipótese, ser desconsideradas durante o processo de avaliação de desempenho, sob pena de ocasionarem agressão aos avaliados, criando barreiras ao processo.

Outro fator que não deve ser desprezado, quando da realização de processo avaliativo dentro da instituição policial-militar, é a questão do “stress” que a profissão causa. A esse respeito, a revista Isto É, nº 1349, de 09 de agosto de 1995, publicou, sob o título “Trabalhe, mas não morra”, um quadro demonstrativo de pesquisa realizada pelo Instituto de Ciências e Tecnologia da Universidade de Manchester (anexo III), mostrando uma lista de profissões mais estressantes. Constatou-se que o profissional de polícia, entre treze categorias, perde apenas para o trabalho em minas

subterrâneas, e ostenta um segundo lugar entre as atividades mais estressantes.

Ainda sobre a urgente necessidade de se voltarem os olhos da organização policial-militar para as pessoas que dela fizeram parte, o psiquiatra, consultor e autor do livro "Men at work", Paulo Gaudêncio, afirma, em sua obra, que a valorização do trabalhador é a chave para o aumento da produtividade, quer de bens ou de serviços.

Até alguns anos atrás, empresa moderna era a que investia pesadamente em maquinários e sistemas. Hoje, ela corre atrás daquilo que defino como a última descoberta da tecnologia: o ser humano. O valor das pessoas, e não das coisas, tornou-se o diferencial entre sucesso e falência.⁵

Há que se repensar, urgente, a maneira como a avaliação de desempenho é utilizada na corporação. A humanização dessa prática e a melhoria do processo de recrutamento e seleção, aliadas às pesquisas, visando detectar como o nosso cliente quer receber o serviço, é que vão reverter o processo de decadência em que se encontram os organismos policiais-militares.

⁵ GAUDÊNCIO, Paulo. Men at work. São Paulo: Memnon edições, 1995. p. 45.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

OBRAS:

- ARGYRIS, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo: Atlas, 1975.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Avaliação do desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1971.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos na empresa. São Paulo: Atlas, vol. I, 1989.
- CORADI, D. O comportamento humano em administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DRUKER, P. F. Administração: tarefas, responsabilidades e práticos. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KOONTZ, Harold. Avaliação de executivos. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- LAWRENCE, Paul E. & JAY W. Lorsch. O desenvolvimento de organizações; diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- MAIA, Francisco de Assis & BUSSONS, José. Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- YODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo: Mestre Jou, 1969.
-

REVISTAS:

REVISTA INFORMAÇÃO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS,
a.8, n.35, p. 14. Rio de Janeiro, out. 1990.

REVISTA INFORMAÇÃO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS,
a.9, n.37, p.4-5. Rio de Janeiro, abr. 1991.

ISTO É, n. 1349, p. 100. São Paulo: Editora Três, ago. 1995.

MANUSCRITOS:

PÁDUA, Maria Terezinha de Souza. Sugestões sobre o tema. Goiânia: Jun.
1996. Inédito.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Aplicado aos alunos de Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, bem como aos alunos do Curso de Habilitação de Oficiais Auxiliares do mesmo estabelecimento de ensino, visando a verificar como é sentida a avaliação de desempenho pelos avaliados.

1) Ao ser avaliado, o Sr. já se sentiu mal, como se algo em seu fisiologismo não funcionasse bem? (tortura, náusea, suor nas mãos etc...)

Sim

Não

Não me lembro

2) O Sr. acredita que a avaliação de desempenho implica muito mais o desenvolvimento de uma atmosfera franca, espontânea e confiante do que a simples criação e aplicação de um instrumento?

Sim

Não

Não tenho idéia formada

3) O Sr. já teve o seu desempenho, em alguma atividade, prejudicado, pelo simples fato de estar sendo avaliado?

Sim

Não

Não me recordo

4) O Sr. acredita que a avaliação de desempenho é, hoje, um veículo do medo e da insegurança?

Sim

Não

Não tenho opinião formada

5) caso tenha respondido afirmativamente a questão acima, o Sr. acredita que a aplicação da avaliação do desempenho, consideradas as diferenças individuais de cada pessoa e desenvolvida num clima de entendimento, pode tornar-se a mensageira do otimismo e valorizadora dos pontos fortes de cada um?

Sim

Não

Não tenho idéia formada

ANEXO II

QUESTIONÁRIO

Aplicado aos Oficiais da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, bem como aos alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, visando a colher dados sobre a necessidade de distinguir-se entre **competência** e **capacidade**, para avaliar dentro das Organizações Policiais Militares.

1) O Sr. acredita que sempre o mais antigo é o mais **capaz** para avaliar? (considere a diferença entre capacidade e competência)

Sim

Não

Não tenho idéia formada

2) O Sr. acredita que, embora os superiores possam ter características de avaliadores, seja necessário desenvolver tais características através de programa de treinamento específico?

Sim

Não

Não tenho idéia formada

3) O Sr. acredita que, na busca do aperfeiçoamento técnico dos avaliadores, o treinamento destes deveria ser confiado a especialistas da área?

Sim

Não

Não tenho idéia formada

4) O Sr. acredita que avaliadores mal preparados podem apresentar predisposição em extravasar suas simpatias ou antipatias, distorcendo os objetivos da instituição durante o ato de avaliar?

Sim

Não

Não tenho idéia formada

5) O Sr. acredita que, ao emitir parecer sobre outras pessoas, este possa estar afetado pelo próprio mecanismo de percepção ambiental e social do avaliador?

Sim

Não

Não tenho idéia formada

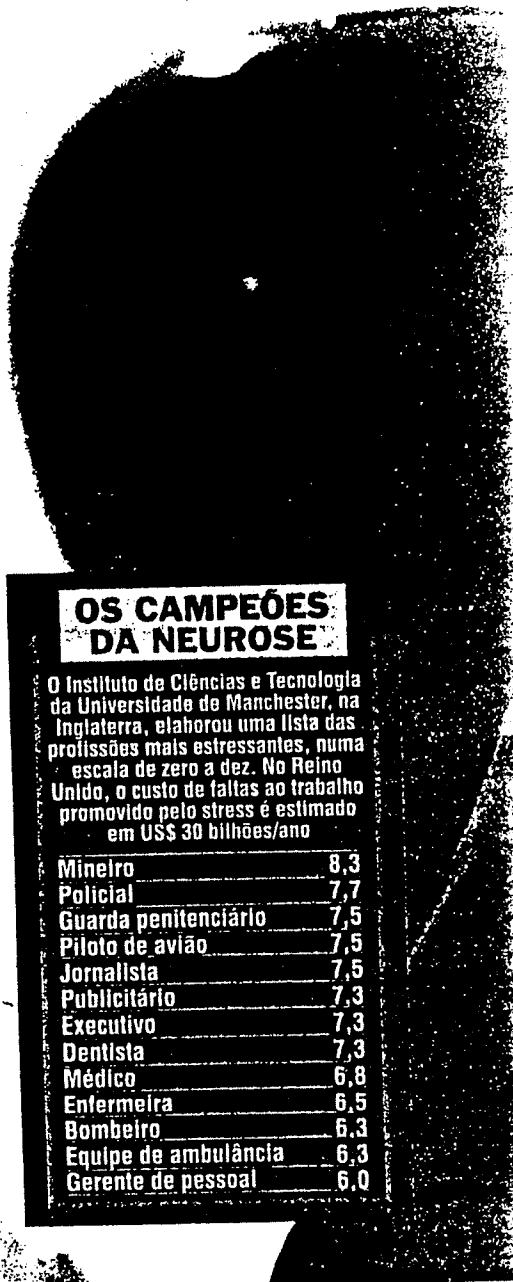
Trabalhe, mas não morra

A crise econômica e a competitividade aumentam o stress e obrigam as empresas a investir na saúde emocional de seus funcionários

CILENE PEREIRA E LUCIANA PELUSO

O dia de trabalho nem bem começou e o colega da cadeira ao lado acaba de receber um comunicado de demissão. Não há tempo para consolo ao amigo. O chefe já está histérico, cobrando aquele relatório que deveria ter ficado pronto na véspera. Apesar das 13 horas trabalhadas, foi impossível concluí-lo porque outros tantos se empilhavam na mesa, lembrando irritantemente que no escritório há trabalho demais para gente de menos. Enquanto a gritaria continua, os telefones não param de tocar e a agenda aberta adverte o vencimento de várias contas, embora o saldo bancário insista em se manter próximo do zero. Esse pesadelo é, sem dúvida, rotina na vida de milhões de brasileiros. E está chegando a um limite. O sinal mais evidente de que a carga está ficando pesada vem das empresas, onde a cada dia aumenta o número de trabalhadores que adoecem, vítimas do stress profissional. Com produtividade em queda, as corporações começam a implantar programas de qualidade de vida na tentativa de melhorar a saúde física e emocional de seus funcionários. O medo do desemprego, a competitividade desmedida e a sobrecarga de funções estão ensinando que nem sempre o trabalho enobrece o homem. Ele pode matá-lo.

O bancário Marcos José Carvalho de Andrade, 39 anos, foi uma das vítimas desse rolo compressor. Durante 18 anos, ele trabalhou no Banco do Brasil, em Brasília, inebriado pelo conforto da estabilidade



OS CAMPEÕES DA NEUROSE

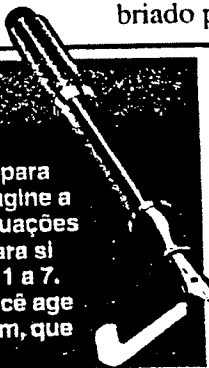
O Instituto de Ciências e Tecnologia da Universidade de Manchester, na Inglaterra, elaborou uma lista das profissões mais estressantes, numa escala de zero a dez. No Reino Unido, o custo de faltas ao trabalho promovido pelo stress é estimado em US\$ 30 bilhões/ano

Minero	8,3
Policial	7,7
Guarda penitenciário	7,5
Piloto de avião	7,5
Jornalista	7,5
Publicitário	7,3
Executivo	7,3
Dentista	7,3
Médico	6,8
Enfermeira	6,5
Bombeiro	6,3
Equipe de ambulância	6,3
Gerente de pessoal	6,0

PEDRO AGILSON

RUMO AO STRESS

Veja a sua tendência para ficar estressado. Imagine a reação diante das situações apresentadas e dê para si mesmo uma nota de 1 a 7. Sete significa que você age da forma indicada. Um, que faz o contrário.



- 1 Na maioria das vezes, faço mais de uma coisa de cada vez (ex.: leio enquanto como) 1 2 3 4 5 6 7
- 2 Não gosto de esperar, especialmente numa fila 1 2 3 4 5 6 7
- 3 Sou altamente competitivo 1 2 3 4 5 6 7
- 4 Minha fala é agressiva e, muitas vezes, atropelada 1 2 3 4 5 6 7

