



Rotinas de Pessoal & Recursos Humanos

www.sato.adm.br sato@sato.adm.br fone/fax (11) 4742-6674

Legislação	Consultoria	Assessoria	Informativos	Treinamento	Auditoria	Pesquisa	Qualidade

Relatório Trabalhista

Nº 041

23/05/2005

Sumário:

- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL - GENERALIDADES
- PODE OCORRER O DESLIGAMENTO DO EMPREGADO DURANTE O PERÍODO DE SUSPENSÃO OU INTERRUPTÃO DO CONTRATO DE TRABALHO ?
- QUAL É A DIFERENÇA ENTRE SUSPENSÃO E INTERRUPTÃO ?



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL GENERALIDADES

Em linhas gerais, a Avaliação de Desempenho, resulta da necessidade de informação: os membros da direção formam conceito sobre o empregado, através da observação permanente de seu imediato.

E, para cumprir o ciclo, o processo não deve parar por aí. O empregado, por sua vez, é informado dos resultados. Então, o ciclo se renova, a partir da reação exibida pelo empregado em determinado período: nova avaliação é realizada e mais uma vez, entra em cena o processo informativo; e assim por diante.

Mesmo quando o programa é executado, a empresa pode colocar em ação vários sub-programas, aos quais a avaliação de desempenho serve como importante subsídio e dos quais derivamos seus próprios objetivos:

Utilização eficaz na mão de obra:

A organização necessita de todo o tipo de informação disponível sobre os empregados, para tomar decisões na área de pessoal e aproveitar adequadamente as habilidades individuais em tarefas que seriam julgadas próprias.

O estudo do potencial de mão de obra, nas empresas bem dirigidas e dinâmicas, chega a ser permanente; a empresa precisa saber as necessidades futuras, a curto e longo prazo, para determinar meios de antecipá-las, com base na situação atual.

O inventário de pessoal é o ponto de apoio por excelência para a guarda e consulta de informações que deveriam incluir dados biográficos, atitudes vocacionais, histórico profissional, resultados de testes e entrevistas, avaliações de desempenho, etc.

As oportunidades surgidas, as necessidades latentes em tudo o que diz respeito à mão de obra da organização, serão sempre melhor encaminhadas com base no inventário.

Necessidades de Treinamento:

Presume-se que a avaliação de desempenho fornece elementos para determinar áreas onde a carência de certos conhecimentos práticos possam estar prejudicando os resultados do trabalho. O componente de Educação e Treinamento pode cumprir a sua parte no processo, quando o problema envolve melhorar os conhecimentos de grupos de empregados, ou melhor adaptá-los à funções adequadas às suas habilidades.

A Avaliação de Desempenho pode também ser útil para medir a qualidade dos programas de treinamento.

Programa de Seleção de Pessoal:

Os programas de Seleção de Pessoal (como também treinamento) costumam ser validados em vista de avaliações de desempenho. Espera-se que avaliações correlacionem com resultados de testes também elevados e vice-versa. Assim, fica definida a capacidade estimativa dos testes. Nem sempre os resultados tem sido animadores; no entanto, investigações recentes revelam que as maiores falhas tem sido devidas a falta de validade e de fidedignidade dos programas de Avaliação de Desempenho, principalmente, e não dos testes psicológicos.

O Salário e o Desempenho:

O salário seria um dos fatores mais importantes ao relacionar o desempenho do indivíduo: em princípio, é estimulante e justo pagar mais aos melhores. Porém, não temos motivos para acreditar que de fato assim acontece na vida prática. Há evidentes sintomas de que outros fatores, infelizmente, são determinantes do nível de remuneração do indivíduo.

Vale lembrar também que o problema aflige mesmo países onde o nível de sofisticação no trato dos componentes de Pessoal atingiu níveis dos mais elevados. Um pesquisador afirma que poucos são os planos salariais de empresas americanas que usam realmente conceitos de mérito para estabelecer aumentos salariais.

As escalas salariais e as avaliações de cargos também tem contribuído para desvirtuar o processo de remuneração: é mais do que comum o hábito de ajusta salários em "faixas" de acordo com as avaliações de cargos, sem levar em conta o verdadeiro mérito do empregado. Portanto, muitos progressos ainda devem ser obtidos para relacionar de maneira positiva o mérito ao salário do indivíduo. Entre os fatores que tem influenciado a ocorrência desta situação, podemos enumerar:

- a manutenção de progressões salariais dentro das faixas salariais exclusivamente pelo chamado "tempo de casa";
- receio das implicações legais relacionadas à equiparação salarial (art. 462, da CLT);
- desconfiança dos resultados das avaliações de desempenho;
- defeitos ambientais de tradição, revelados por excessos de paternalismo, favoritismos, incompetência e outras condições desse tipo.

Promoções funcionais:

A escolha de elementos para funções que representem maiores responsabilidades, maior "status" e portanto, salários mais elevados, deve também ser intimamente relacionada ao desempenho, pelo simples fato de que envolve aumentos substanciais na remuneração do indivíduo. De fato, é nas promoções funcionais que repousa a oportunidade de maiores ganhos. Desde que resultante de decisões sábias, a promoção desse tipo é um instrumento poderoso para divulgar os propósitos sinceros da organização e estimular o auto-desenvolvimento. Praticamente, repetem-se aqui os problemas indicados anteriormente sobre desempenhos.

Pouco proveito relativo tem sido extraído dos benefícios da promoção funcional. Basta salientar, por sinal, as críticas freqüentes contra o grande número de empresas que deixam de promover elementos da organização para as vagas de seus quadros, indo buscá-lo no mercado.

Desenvolvimento pessoal:

Sendo um instrumento de motivação, a Avaliação de Desempenho deve ser relacionada à um programa de desenvolvimento de pessoal. Aliás, ambos são interdependentes; ambos se completam.

O desenvolvimento é algo que não se confunde com os termos "Educação" ou "Treinamento". Deve ser encarado como um estímulo, ou a concessão de oportunidades para que o indivíduo aplique todo o seu potencial no trabalho.

Afirma um pesquisador que o desenvolvimento do indivíduo requer a mudança de suas atitudes e percepções e não exatamente o aumento de seus conhecimentos e habilidades.

Cabe a empresa extrair, para seu benefício e do empregado, vantagens de um processo evolutivo a que ele é submetido desde o dia em que nasceu.

Ao longo dos anos, vários fatores contribuem para moldar a personalidade, os interesses, as aptidões e a cultura do indivíduo. Presume-se que na fase profissional de sua vida (a mais importante) ele deve tomar a iniciativa de estabelecer suas próprias aspirações e exercer determinado esforço para obter sua consecução. A empresa, por sua vez, procura integrar seus objetivos com aqueles do empregado, oferecendo-lhe então os meios que ele, se é apenas, poderá utilizar para se desenvolver e conquistar as vantagens conseqüentes.

A avaliação de desempenho então, assume novos contornos, com o surgimento do desempenho planejado. O supervisor avalia o subordinado, discute com ele os resultados e o meio de superar as deficiências encontradas; ambos combinam um "plano de ação" para melhorar o desempenho futuro e, a partir daí, através de acompanhamento, estímulo e ajuda, o empregado aplica seus esforços para cumprir objetivos pessoais integrados ao da empresa.

Prova na Justiça do Trabalho:

Reconhecidos pela empresa, empregado e chefia do setor de trabalho, o método, é eficaz para fins judiciais, como por exemplo, distinguir o valor do cargo do paradigma. O método faz a comparação nas diferenças de pontos. Assim, prova-se as diferenças em que há, entre um cargo e outro dos empregados A e B, em termos de produtividade, que é o mesmo que um conjunto de força de trabalho desempenhadas pelo homem.

DEFINIÇÃO DE GRUPOS DE NÍVEIS DE CARGO SEGUNDO A SUA NATUREZA

Nesta fase do trabalho, deve-se definir os grupos de cargos, por níveis, segundo a sua natureza do trabalho, para definição do manual de avaliação; análise de pesos, segundo a política interna da empresa; e também dos fatores de avaliação.

Como critério básico, os níveis estarão assim definidos:

NÍVEL OPERACIONAL	Cargos de mão de obra básica, correspondendo às funções não especializadas, de atividades simples e específicas, que requerem pouca iniciativa própria e supervisão do trabalho bastante acentuado.
NÍVEL ADMINISTRATIVO	Cargos que correspondem aquelas atividades desenvolvidas nos escritórios, de caráter burocrático, não exigindo supervisão acentuada de funcionários.
NÍVEL TÉCNICO	Cargos que desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos.
NÍVEL DE CHEFIA	Cargos que implicam em supervisão de outros funcionários.
NÍVEL GERENCIAL	Cargos que além de supervisionar áreas, são atribuídas atividades de maior responsabilidade na empresa, bem como executar políticas e diretrizes internas da empresa.

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SEGUNDO OS GRUPOS DE NÍVEIS

Nesta fase, deverá ser criado fatores de avaliação de desempenho, segundo os níveis de cargo. Pois, como se percebe, à cada nível de cargo terá diferentes fatores de avaliação, pois do contrário não estaria mensurando criteriosamente segundo a sua natureza da função do trabalho. Como por exemplo: fator QUANTIDADE DE TRABALHO. Não poderá ser um fator de avaliação de desempenho à ser considerado para cargos de nível GERENCIAL e sim, para cargos de nível OPERACIONAL.

Dessa maneira, este trabalho, como você poderá observar nas páginas seguintes, os fatores de avaliação de desempenho estão previamente estruturados para tal fim.

Os fatores de avaliação podem ser padronizados para todas as empresas, se as políticas internas são diferentes ?

A resposta a esta pergunta é sim. Porque neste sistema de avaliação de desempenho, os fatores de avaliação podem ser padronizados, porém os PESOS para cada uma delas ficarão por conta de cada empresa, segundo a sua política interna. Assim, o sistema é bastante flexível para adaptar em qualquer empresa, orientando-se segundo a sua necessidade.

FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De posse do manual de avaliação de desempenho, o avaliador deverá avaliar seus subordinados, transcrevendo os resultados para a FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, analisando cada fator e seus graus.

MODELO:

FICHA INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO						NÍVEL: OPERACIONAL	
1º TRIMESTRE		2º TRIMESTRE		3º TRIMESTRE		4º TRIMESTRE	
FUNCIONÁRIO						ADMISSÃO	
CARGO						DEPTO	
FATORES / GRAUS							
	1	2	3	4	5	PESO	TOTAL
• conhecimento do trabalho							
• cooperação							
• facilidade de aprender							
• iniciativa							
• pontualidade/freqüência							
• qualidade do trabalho							
• quantidade de trabalho							
• rapidez							
• responsabilidade							
• saúde							
• segurança do trabalho							
• versatilidade							
TOTAL DE PONTOS ->							

CONCEITO		TOTAL DE PONTOS	
A	ACEITÁVEL	293	500
B	REGULAR	172	292
C	SOFRIVEL	100	171

assinatura do avaliador

nome:
cargo:
data:

PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

PERÍODOS:

Os meses assinalados no formulário, corresponde a periodicidade trimestral. Opcionalmente, a empresa, poderá adotar periodicidade superior.

FATORES:

Os fatores de avaliação expressam a força de analisar, em vários ângulos o desempenho de cada funcionário.

GRAUS:

Os graus de cada fator de avaliação, expressam a graduação linear, de acordo com a força descritiva de cada fator de avaliação, que servem numa próxima etapa, para a mensuração (diferenciação através de números de pontos obtidos). Para cargos de níveis operacionais e administrativos possuem 5 graus e para os demais níveis apenas 4 graus.

Exemplo:

FATOR: CONHECIMENTO DO TRABALHO	
Considere o grau de informações que o empregado possui sobre seu trabalho.	
GRADUAÇÃO EM PONTOS	
Grau 1	Não tem condições de trabalhar com autonomia. Requer supervisão direta e contínua em todas as tarefas.
Grau 2	Possui conhecimento limitado de seu trabalho. Encontra-se ainda em fase de treinamento.
Grau 3	Domina satisfatoriamente as fases do seu trabalho. Necessita de ajuda para tarefas fora de rotina.
Grau 4	Conhece as etapas de seu trabalho, bem como, as fases que o compõe. Solicita ajuda eventual para atividades mais complexas.
Grau 5	Possui amplos e detalhados conhecimentos de todas as atividades relativas ao seu trabalho.

PESOS:

Os pesos de cada fator irão definir a força descritiva à cada fator, segundo a política interna de avaliação de desempenho, de cada empresa.

Na prática, se considerarmos para ilustração apenas 2 fatores, um pode ser maior que o outro e vice-versa, ou podem expressar o mesmo peso na avaliação.

EXEMPLO:

- fator cooperação e
- fator apresentação pessoal

De acordo com o nível de cargo, para algumas empresas, a “apresentação pessoal” poderá ter um maior peso em relação ao fator “cooperação”, ou então, poderá acontecer o inverso. Portanto, nota-se que cada fator tem diferentes forças de pesagem.

Assim, nesta fase, que é muito importante, deve-se definir os pesos de cada fator de avaliação.

São 12 fatores de avaliação para cada nível e portanto serão 12 pesos que deverão ser analisados.

A soma dos pesos deverá totalizar 100, distribuídos para cada fator, segundo a sua força descritiva e política interna avaliada pela empresa.

Exemplo: NÍVEL OPERACIONAL

FATORES DE AVALIAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DE PESOS (P)
• conhecimento do trabalho	14
• cooperação	09
• facilidade de aprender	06
• iniciativa	05
• pontualidade e frequência	08
• qualidade do trabalho	07
• quantidade de trabalho	12
• rapidez	18
• responsabilidade	01
• saúde	00
• segurança do trabalho	15
• versatilidade	05
• TOTAL DE PESOS ->	100

Neste exemplo, podemos notar que o fator mais importante para empresa é RAPIDEZ, porque recebeu o maior peso (18). O de menor importância foi o fator SAÚDE (aliás nulo) porque recebeu peso ZERO. Portanto, colocando-se em ordem de maior importância, temos o seguinte:

FATORES DE AVALIAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO DE PESOS (P)
• saúde	00
• responsabilidade	01
• iniciativa	05
• versatilidade	05
• facilidade de aprender	06
• qualidade do trabalho	07
• pontualidade e frequência	08
• cooperação	09
• quantidade de trabalho	12
• conhecimento do trabalho	14
• segurança do trabalho	15
• rapidez	18
• TOTAL DE PESOS ->	100

Essas análises são recomendadas fazer conjuntamente com a administração da empresa, envolvendo inclusive os avaliadores.

Do resultado obtido, será o equivalente a determinação de uma política interna de avaliação de desempenho.

É importante, que os pesos de avaliação, sejam divulgados à todos os funcionários da empresa.

Para melhor ilustração, vejamos então o formulário preenchido:

FATORES / GRAUS	1	2	3	4	5	PESO	TOTAL
• conhecimento do trabalho						14	
• cooperação						09	
• facilidade de aprender						06	
• iniciativa						05	
• pontualidade/frequência						08	
• qualidade do trabalho						07	
• quantidade de trabalho						12	
• rapidez						18	
• responsabilidade						01	
• saúde						00	
• segurança do trabalho						15	
• versatilidade						05	
TOTAL DE PONTOS ->							

DISTRIBUIÇÃO DA FICHA DE AVALIAÇÃO AOS AVALIADORES

A próxima etapa será distribuir as fichas de avaliação de desempenho aos avaliadores, juntamente com o respectivo manual.

O avaliador deverá analisar minuciosamente cada fator de avaliação e transcrever com "X" o grau em que se enquadra, na ficha de cada empregado.

Recomenda-se analisar e avaliar um fator de cada vez, para todos os empregados à serem avaliados.

A título de ilustração, vamos ver um exemplo de uma ficha avaliada:

FATORES / GRAUS	1	2	3	4	5	PESO	TOTAL
• conhecimento do trabalho			X			14	
• cooperação					X	09	

• facilidade de aprender		X				06		
• iniciativa			X			05		
• pontualidade/freqüência					X	08		
• qualidade do trabalho				X		07		
• quantidade de trabalho				X		12		
• rapidez			X			18		
• responsabilidade				X		01		
• saúde			X			00		
• segurança do trabalho				X		15		
• versatilidade			X			05		
TOTAL DE PONTOS ->								

APURAÇÃO DO TOTAL DE PONTOS:

Após as avaliações efetuadas, a etapa seguinte será apurar totais de pontos obtidos por cada empregado.

A apuração é muito simples, bastando multiplicar GRAU X PESO.

EXEMPLO:

Fator CONHECIMENTO DO TRABALHO:

grau = 03

peso = 14

multiplicando, temos:

$3 \times 14 = 42$ pontos.

Um outro:

Fator COOPERAÇÃO:

grau = 05

peso = 09

multiplicando, temos:

$5 \times 9 = 45$ pontos.

E assim sucessivamente ...

Vejamus então como ficou:

FATORES / GRAUS	1	2	3	4	5	PESO	TOTAL
• conhecimento do trabalho			X			14	42
• cooperação					X	09	45
• facilidade de aprender		X				06	12
• iniciativa			X			05	15
• pontualidade/freqüência					X	08	40
• qualidade do trabalho				X		07	28
• quantidade de trabalho				X		12	48
• rapidez			X			18	54
• responsabilidade				X		01	04
• saúde			X			00	00
• segurança do trabalho				X		15	60
• versatilidade			X			05	15
TOTAL DE PONTOS ->							363

CONCEITO E ENQUADRAMENTO:

CONCEITO	TOTAL DE PONTOS	
A	293	500
B	172	292
C	100	171

No caso em estudo, verificamos que o funcionário obteve um total de 363 pontos no geral.

Olhando a tabela, enquadrámos o funcionário no conceito "A", cujo a faixa vai de 293 a 500 pontos.

Obs.: Os parâmetros de pontuação de cada conceito/faixa, podem ser alterados segundo critério de cada empresa. No nosso caso, atribuímos apenas 3 faixas, com distribuição da pontuação em escala exponencial ($q = \sqrt[3]{500:100}$).

EXEMPLO DE ENQUADRAMENTO SALARIAL:

Auxiliar de Pessoal:

FAIXAS	SALÁRIOS
A	R\$ 1.200,00
B	R\$ 1.000,00
C	R\$ 950,00

Tomando-se como base o exemplo anterior, o Auxiliar de Pessoal fará jus o salário de R\$ 1.200,00 (faixa A).

Nota: A avaliação dos pesos, bem como a quantidade de faixas salariais, é opcional à cada empresa, segundo a sua política interna.

ANÁLISE DE CORRELAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Temos até aqui, uma avaliação de desempenho, à primeira vista matematicamente perfeita. No entanto, é necessário fazer uma rápida correlação, comparando os resultados x avaliação prática, à fim de detectar eventuais falhas no método.

EXEMPLO:

Resultado da avaliação feita:

Funcionários	Total de pontos
João da Silva	363
Gilberto de Souza	287
José de Almeida	189

Resultado da avaliação feita pelo Avaliador (prática):

Funcionários
João da Silva
Gilberto de Souza
José de Almeida

Neste caso, o resultado "bateu" com a avaliação feita. Significa dizer que os pesos, bem como as pontuações, foram harmonicamente estabelecidos, validando o método.

Numa outra hipótese, em que resultasse:

Funcionários
Gilberto de Souza
João da Silva
José de Almeida

Nesta hipótese deve-se rever a avaliação dos pesos, bem como a pontuação dos graus. Certamente haverá alguns fatores com pesos inadequados ou pode-se constatar erros na pontuação dos graus.



PERGUNTAS & RESPOSTAS

Pode ocorrer o desligamento do empregado durante o período de suspensão ou interrupção do contrato de trabalho ?

A legislação trabalhista não estabelece nenhum critério sobre o desligamento do empregado no período de suspensão ou interrupção do contrato. Há quem entenda que, por não estar previsto em lei, poderá fazê-lo, desde que repare qualquer prejuízo ao empregado. Por outro lado, há quem entenda taxativamente que é proibida esta ação, pois nem teria como dar o aviso prévio, se o contrato está suspenso ou interrompido. O correto seria a lei vedar o desligamento nestes períodos, pelo que ficaria mais claro. Administrativamente, recomenda-se o segundo entendimento, evitando-se a reintegração ao trabalho (art. 471 da CLT).

Qual é a diferença entre suspensão e interrupção ?

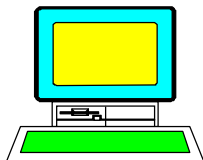
A legislação trabalhista mal define o que seja a suspensão e a interrupção do contrato, dando a impressão que seriam a mesma coisa.

Cita apenas que há uma garantia de retorno ao trabalho, com todas as vantagens que, em sua ausência, tenham sido atribuídas à categoria a que pertencia na empresa (art. 471 da CLT).

Por outro lado, a doutrina estabelece as seguintes diferenças:

SUSPENSÃO DO CONTRATO	INTERRUPÇÃO DO CONTRATO
A empresa não paga salários e nem computa como tempo de serviço. São hipóteses de suspensão de contrato:	A empresa paga os salários e computa o período como tempo de serviço. São hipóteses de interrupção de contrato:
licença não remunerada;	férias;
auxílio-doença a partir do 16º dia de afastamento;	doença (nos primeiros 15 dias) e acidente do trabalho;
suspensão disciplinar;	licença-maternidade;
suspensão para inquérito do empregado estável;	faltas justificadas (art. 473 a CLT);
aposentadoria por invalidez (art. 475, CLT);	DSR;
participação em greve, sem salários;	greve com pagamento de salários;
ocupação de cargo sindical, com afastamento não remunerado (§ 2º, art. 543, CLT);	serviço militar obrigatório;
outros.	outros.

Nos casos de acidente de trabalho (afastamento a partir do 16º dia) e prestação do serviço militar, são situações específicas, pois não se enquadram em nenhuma das duas situações. Não recebem remuneração, porém computam-se como tempo de serviço.



Matenha-se atualizado em todas as rotinas de DP e RH. Faça já a sua assinatura semestral. Visite o nosso site. Fácil e rápido!

www.sato.adm.br

Todos os direitos reservados

Todo o conteúdo deste arquivo é de propriedade de V. T. Sato (Sato Consultoria). É destinado somente para uso pessoal e não-comercial. É proibido modificar, licenciar, criar trabalhos derivados, transferir ou vender qualquer informação, sem autorização por escrito do autor. Permite-se a reprodução, divulgação e distribuição, mantendo-se o texto original, desde que seja citado a fonte, mencionando o seguinte termo: "fonte: www.sato.adm.br"