FARN

JANAINA NÁDIA FERREIRA SILVA

UMA ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA CAMANOR PRODUTOS MARINHOS LTDA.

Monografia apresentada á Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra, (Msc)

Natal/RN
2004

FARN

JANAINA NÁDIA FERREIRA SILVA

UMA ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA CAMANOR PRODUTOS MARINHOS LTDA.

Monografia apresentada á Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra, (Msc)

Natal/RN
2004

RB-21.540
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. M000162
25/04/05
M
65.015.25
S58a
2004

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Silva, Janaina Nádia Ferreira
Uma Análise da avaliação de desempenho no ambiente organizacional da empresa Camanor Produtos Marinhos Ltda. / Janaina Nádia Ferreira Silva. – Natal; FARN, 2004.
43p.

Orientadora: Rosângela Menezes Cortês Bezerra (Msc)
Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1.Avaliação de desempenho – Monografia. 2. Desenvolvimento profissional – Monografia I. Título

RN/FARN/BC

CDU 65.015.25

FARN

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

UMA ANÀLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA CAMANOR PRODUTOS MARINHOS LTDA.

Janaina Nádia Ferreira Silva

Monografia apresentada e aprovada em 30 de Novembro de 2004, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Rosângela Menezes Cortês Bezerra, (Msc)
Orientadora

Maria Tereza Pires da Costa, (Msc)

Catarina da Silva Souza, (Msc)

Natal/RN, 30 de novembro de 2004

Ao meu noivo Júlio César, companheiro, que sempre esteve ao meu lado, todos os instantes de alegria e angustia, me ajudando com sua atenção, carinho e amor.

AGRADECIMENTOS

Compartilho com todos a alegria deste trabalho realizado.

Agradeço a Deus pela força, fé e oportunidade.

A Professora Rosangela Menezes minha orientadora que foi amiga e colaboradora para conclusão desta monografia.

À minha família, em especial minha Mãe, que sempre esteve presente nos momentos difíceis.

Ao meu noivo que sempre me apoio e incentivou para realização de minhas conquistas, procurando ferramentas que agregassem ao meu desempenho.

Á Camanor Produtos Marinhos Ltda. que me deu oportunidade de realização de minha monografia, em especial todos que me ajudaram na aplicação dos questionários e os que contribuíram para a minha amostragem.

Aos mestres pela transmissão de conhecimentos e experiências, que vou levar em minha bagagem por toda vida.

A todos meus amigos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão deste trabalho além de todo o carinho e fidelidade do Pacto dos Lobos.

RESUMO

Avaliar é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se pode localizar problema de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa. Deste modo, o objetivo desse trabalho analisa a forma de avaliar, empregada atualmente na empresa Camanor Produtos Marinhos Ltda., e propõe uma revisão de seus mecanismos de atuação de forma que possa melhor atender as necessidades da empresa de modo satisfatório para ambos. Para isto, foi realizada revisão de literatura, pesquisa bibliográfica e para coleta de dados, questionário semi-estruturado.

Palavras-chave: Avaliação, desempenho, atuação, desenvolvimento.

ABSTRACT

To evaluate is a systematic appreciation of each person's acting in the position and yours potential of future development. The evaluation of the acting constitutes a technique of indispensable direction in the administrative activity. It is a middle through which she can locate problem of personnel's supervision, of integration of the employee to the organization or the position that at present occupies. This way, the objective of that work analyzes to form of evaluating, used now in the company Camanor Sea Products Ltd., and it proposes a revision of their mechanisms of performance so that better can assist the needs of the company in a satisfactory way for both. For this, literature revision was accomplished, he/she researches bibliographical and for collection of data, semi-structured questionnaire.

Key-word: Evaluation, acting, performance, development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CE – Ceará

G.O. – Garantia de Origem

LTDA. – Limitada

PE – Pernambuco

RN – Rio Grande do Norte

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 01 – O sistema de avaliação de desempenho da Camanor..... 34

Gráfico 02 – Participação no processo de avaliação de desempenho da Camanor.. 35

Gráfico 03 – Períodos de avaliação..... 35

Gráfico 04 – Processo de avaliação de desempenho da Camanor..... 36

Gráfico 05 – Momentos pós-avaliação..... 36

Gráfico 06 – Atividades que a Camanor promove após a aplicação da avaliação 37

Gráfico 07 – Utilização das avaliações realizadas..... 38

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Sexo dos entrevistados.....31

Tabela 02 – Faixa Etária dos Entrevistados..... 31

Tabela 03 – Nível de Instrução.....32

Tabela 04 – Cargo..... 32

Tabela 05 – Tempo que trabalha na empresa.....33

Tabela 06 – Renda mensal.....33

Tabela 07 – Honorários de trabalho..... 34

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS
LISTA DE FIGURAS
LISTA DE TABELA
1 INTRODUÇÃO.....13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....14
1.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....15
1.3 OBJETIVOS.....17
1.3.1 Geral.....17
1.3.2 Específico.....17
1.4 JUSTIFICATIVA.....17
2 REFERENCIAL TEORICO 19
2.1 TEORIA CLASSICA.....19
2.2 TEORIA HAMANÍSTICA.....20
2.3 RELAÇÕES HUMANAS.....20
2.4 PIRAMIDES DA NECESSIDADE.....21
2.5 O QUE E AVALIAR?.....21
2.6 O QUE É DESEMPENHO?.....21
2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....21
2.8 METODOS DE AVALIAÇÃO.....23
2.9 OS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO AVALIATIVO.....25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....28
3.1 TIPO DE PESQUISA.....28
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....28
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....29
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....30
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....31
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....39
REFERÊNCIAS.....42
ANEXOS.....43

1 INTRODUÇÃO

No mundo em que vivemos, estamos a todo o momento avaliando o desempenho de coisas e de pessoas que nos cercam.

As práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício.

Com a Escola das Relações Humanas ocorreu completa reversão de abordagem e a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a focalizar o homem.

Avaliar é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. A análise do perfil dos indivíduos que desempenham papéis dentro de uma organização pode ser feita através de várias abordagens que recebem denominações, como avaliação do desempenho, avaliação do mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação de eficiência funcional. Alguns desses conceitos são intercambiáveis. Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informal, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa.

Este projeto pretende mostrar qual a contribuição da Avaliação do Desempenho na empresa Camanor Produtos Marinhos Ltda., evidenciando o processo que permitirá o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focando na apreciação de resultados, na definição de objetivos, de metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional através de "feedback", procurando destacar a busca de melhoria dos resultados nas relações interpessoais e da comunicação entre supervisores e subordinados.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Nos últimos anos a área de Recursos Humanos vem se intensificando nas organizações, cabe ao profissional dessa área não apenas executar as tarefas relacionadas ao cumprimento das exigências trabalhistas, mais ir, além disso, realizar o recrutamento, a seleção de pessoal para trabalhar na empresa e ter a estrutura de acompanhar o desempenho de seus novos colaboradores através de avaliação.

O método de avaliação se dá na análise de um contexto, um objetivo, um projeto, um plano. Não há como aprimorar qualquer processo sem avaliar. Nesse sentido os métodos avaliativos são uma das mais poderosas ferramentas na área de Recursos Humanos; é um fator decisivo na tomada de decisão. Nesse aspecto, é a avaliação dos desempenhos que vai apontar onde é preciso oferecer mais treinamento, onde é indicado redistribuir o tempo, onde cabe preparar melhor a liderança.

Assim, ao avaliar desempenhos não se deseja premiar ou punir competências ou incompetência, mas tomar decisões para a melhoria contínua da organização.

A compreensão do sentido da avaliação e o aprimoramento de sua utilização quando o foco são os seres humanos, porém, são sonhos ainda por serem conquistados na maioria dos ambientes de trabalho. Entender as pessoas e suas relações em grupos exige muita competência por parte do profissional de Recursos Humanos, pois uma leitura distorcida da avaliação poderá prejudicar o andamento da organização.

A empresa CAMANOR aplica avaliação de desempenho através de formulário próprio, onde este é divido em 3 partes, a 1ª parte - análise do comportamento funcional, a 2ª parte - análise do conhecimento técnico de sua atividade e a 3ª parte - análise da execução do trabalho; a avaliação possui questões objetivas e subjetivas; tais questões trazem uma lista dos atributos que os funcionários deveriam ter, para cada atributo tanto os encarregados como o funcionário avaliado, devem dar uma classificação – de "MANTER, REFORÇAR, INSATISFATÓRIO ou PONTO A ATACAR"; os encarregados e o funcionário avaliado também acrescentam comentários sobre cada classificação atribuída. Após

o preenchimento da avaliação há uma conversa entre o funcionário e seu encarregado onde irá discutir os pontos, estabelecer objetivos e aplicação de treinamento. A avaliação e aplicada no final do período de experiência, com seis meses e anual, nem sempre a avaliação é usada para aumento de salário, pode ser para outros benefícios.

Diante do exposto apresento o seguinte questionamento:

Até que ponto o método usado para avaliar os funcionários da CAMANOR é eficaz para o desempenho da organização?

1.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Empresa fundada no ano de 1983, com a fazenda Cana Brava, localizada em Canguaretama/RN; seu proprietário o Sr. Werner Jost, suíço de nascimento, foi o pioneiro na criação de Camarão *"Litopeneaus Vannamei"*, é o único produtor mundial de camarão cinza a ostentar o selo de garantia de origem G.O. da rede varejista Carrefour. Em 1992 a empresa consolidou a sua posição no mercado através da exportação, e hoje é uma das maiores empresas exportadoras do crustáceo no Rio Grande do Norte.

A carcinicultura é uma atividade que depende imensamente, e principalmente, da qualidade da água e do meio ambiente. Por isso, a Camanor possui unidades construídas em áreas de antigas salinas, para que não houvesse a necessidade de impactar novos locais para implantar seus projetos. A empresa entende que, sem preservação, não há produção. O resultado dessa soma influencia diretamente na qualidade de seu camarão.

Hoje a empresa controla três fazendas. A Cana Brava, a primeira do grupo, Localizada em Canguaretama na Praia de Barra de Cunhaú com a fabrica de beneficiamento no próprio local, moderna instalação de processamento, dando garantia ímpar de frescor e qualidade ao produto, com 380 funcionários. A segunda localiza-se em Guamaré/RN, conhecida como Fazenda Aratuá, com 180 funcionários.

A terceira dentre todas as unidades, é a que possui a maior área de preservação ambiental. A Peixe-Boi está localizada em Porto do Mangue/RN, entre rio, dunas e manguezais, em perfeita harmonia com o meio ambiente. É lá que se

utiliza à alimentação de insumos orgânicos, possui 163 funcionários.

O recrutamento acontece por três maneiras: 1 – promoção funcionários; 2 – consultas dos curriculuns recebidos pela empresa e 3 – anúncio pela imprensa; Após o recrutamento, a seleção processa-se através de entrevista individual, tentando assim encontrar o candidato que mais se adequar à vaga em aberto.

A empresa é composta por cinco setores:

1 – Administração: Subdividido em financeiro, setor pessoal, manutenção e vigilância.

2 – Produção: O controle de qualidade acontece desde a rastreabilidade, que permite identificar cada lote, da linhagem reprodutora até o consumidor final, proporcionando segurança total quanto à qualidade e validade do produto.

Desde 2001, a empresa aposta na baixa densidade como alternativa positiva para o meio ambiente e também na redução de custos. A experiência, além de criar um crustáceo mais saudável, está influenciando todo o processo produtivo das demais fazendas.

3 – Despesca: O camarão é retirado do viveiro mecanicamente, mantendo a qualidade do produto. Após esta fase, faz uma minuciosa verificação dos viveiros, especificando ações de biossegurança para destinar corretamente os possíveis rejeitos, além de priorizar, também, a limpeza dos caminhões e dos materiais envolvidos no processo.

O setor dispõe de modernos equipamentos e eficiente logística, com caminhões que transportam 20 toneladas de camarão por dia pelas estradas do Rio Grande do Norte.

Equipes de despesca estão espalhadas pelas três unidades. A boa sincronia e a experiência de cada colaborador, juntamente com a infra-estrutura necessária permite uma retirada de 30 toneladas de camarão dos viveiros por dia.

4 – Processamento: A atividade da carcinicultura exige uma constante atualização de novas tecnologias. O camarão chega fresquinho em na unidade de beneficiamento própria e é recebido, selecionado mediante rígido sistema de classificação e embalado em consonância com severas normas de higiene e limpeza.

Visando maior rapidez e qualidade do produto final, a unidade processa 20 toneladas de camarão/dia, além de fabricar 20 toneladas de gelo/dia, com área

de estocagem para 200 toneladas.

Utilizando um eficiente sistema de logística, transporta-se a produção em caminhões próprios e, via mar, com total segurança através de containers com gen-set, sendo embarcados nos portos de Suape/PE e Fortaleza/CE.

5 – Exportação: O grande diferencial do Brasil é a qualidade do camarão. Produzir um produto de qualidade é fundamental para Camanor. A experiência de vinte anos vem conquistando exigentes paises Europa e Estados Unidos. Além da França, estamos presentes na Espanha, Bélgica e Estados Unidos.

Essa conquista é fruto de um trabalho intenso, seguro, pautado no respeito ao meio ambiente e que privilegia as ações sociais.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Diagnosticar a eficiência do método utilizado pela empresa CAMANOR para avaliação de desempenho dos seus funcionários.

1.3.2 Específicos

a) – Identificar a satisfação do funcionário após a avaliação de desempenho;

b) – Verificar se após a aplicação da avaliação há um feedback da empresa;

c) – Detectar se há o acompanhamento sistemático do funcionário após ser avaliado;

d) – Verificar a freqüência da aplicação da avaliação de desempenho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Pretende-se mostrar a importância da avaliação de desempenhos como instrumentos de desenvolvimento e valorização da força de trabalho.

A partir de referencias teóricas, se diagnosticará a eficiência do método utilizado pela empresa CAMANOR para avaliação de desempenho dos seus funcionários; fazendo com que os mesmos se sintam comprometidos com os objetivos da empresa de modo á trazer resultados positivos á organização; uma vez que a política é atrair funcionários capazes e que se identifiquem com a filosofia da

empresa.

Desta forma identificar-se-á o mecanismo de realimentação ("feedback") que forneça aos avaliados uma clara e precisa idéia do que se espera deles, informando-os de como estão se desempenhando nas suas funções, ou de como podem melhorar aqueles aspectos em que ainda não atingiram a performance esperada.

Buscarei informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; identificando-se as necessidades de treinamento e reciclagem visando à melhoria do nível de qualificação e, por conseguinte, dos resultados das áreas internas, dinamizar as políticas de Recursos Humanos, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal.

2. REFERENCIAL TEORICO

O estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho existe desde a época escravista. A administração acompanhou esse desenvolvimento através dos estudos das teorias administrativas.

2.1 TEORIA CLASSICA

Conforme Chiavenato (2000, p. 52) A teoria Clássica - Fayol, ao contrário da Administração Cientifica - Taylor, que se caracteriza pela ênfase na tarefa executada pelo operário; enfatiza a estrutura organizacional e os princípios universais de administração.

Conceito de Administração na Teoria Clássica:

Para esclarecer a função administrativa, segundo Chiavenato (2000. p. 53), Fayol define o ato de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

a) Prever: Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
b) Organizar: Construir o duplo organismo material e social da empresa.
c) Comandar: Dirigir e orientar o pessoal.
d) Coordenar: Ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
e) Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Esta visão simplista do comportamento humano na empresa já caiu por terra desde 1927, quando Elton Mayo "descobriu" o que fazia a produção aumentar e melhorar era a possibilidade que o ser humano tem de satisfazer sua escala de necessidades no ambiente de trabalho, principalmente as de relacionamento humano, tratamento adequado, reconhecimento e recompensa.

2.2 TEORIA HUMANÍSTICA

A visão humanística deixa bem claro que o ser humano requer tratos especiais para poder ter um bom rendimento na sua produção e para contribuição no desenvolvimento da organização.

Para Chiavenato (2000, p. 68):

> Com a Abordagem Humanística, a preocupação com a máquina e com método de trabalho e preocupação com organização formal e os princípios de Administração cedem prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais. O foco nos aspectos técnicos e formais cede lugar para o foco nos aspectos psicológicos e sociológicos.
> A analise do trabalho a adaptação do trabalhador ao trabalho e a adaptação do trabalho ao trabalhador.

2.3 RELAÇÕES HUMANAS

Com o surgimento da escola de relações humanas passou-se a explorar e medir o potencial dos funcionários enquadrá-los em atividades que mais se adequasse ao seu perfil, como forma de se ter mais rendimento de suas tarefas.

Como denomina Roesch (1999, p 49):

> A partir da década de 80, a literatura anglo-saxônica tem enfatizado a necessidade de praticar um modelo diverso de gestão de recursos humanos, baseado no comprometimento das pessoas. Este é um modelo de longo prazo e baseado em alta confiança entre empregadores e empregados.

Conforme Chiavenato (1998):

> Com a escola das relações Humanas ocorreu completa reversão de abordagem e preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada no homem. Com o advento de novas teorias administrativas, as mesmas questões antes colocadas com relação à maquina passaram a ser colocadas agora em relação às pessoas. Como conhecer e medir as potencialidades das pessoas? Como levá-las a aplicar totalmente este potencial? Qual a força básica que impulsiona suas energias em direção à ação? Para tais questões surgiu uma infinidade de respostas, provocando o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria de desempenho humano dentro das organizações. E uma avalanche de teorias a respeito da motivação para o trabalho. Toda a seqüência posterior de teorias administrativas e organizacionais que foram aparecendo teve forte e definitivo impacto: a importância do ser humano dentro das organizações e seu papel dinamizador dos demais recursos organizacionais. Mas esse papel não poderia ser deixado ao acaso. O desempenho humano precisava ser não só planejado e implementado, como também, e principalmente, avaliado e orientado para determinados objetivos comuns.

2.4 PIRÂMIDES DAS NECESSIDADES

Chiavenato apud Maslow (1998):

> constata que Segundo Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influenciação do comportamento humano, Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as necessidades primarias, necessidade fisiologia e segurança, enquanto no topo as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias, sociais, estima e auto-realização.

2.5 O QUE É AVALIAR?

Muniz (2003, p. 105) "Avaliação: Ato ou efeito de avaliar ou avalia-se. Análise, apreciação. Valor determinado por quem avalia".

Fletcher (1995, p. 78) diz que Avaliar é "determinar a quantidade ou o valor de". Infelizmente, porém, para muitos empregados "avaliar" significa que o alvo principal do processo é julgá-lo de um modo negativo.

2.6 O QUE É DESEMPENHO?

Muniz (2003, p. 307) "Desempenho: Ato ou efeito de desempenhar ou desempenha-se. Atuação. Execução de um trabalho ou de má atividade, que exige eficiência. As possibilidades de atuação de uma máquina, motor ou veículo".

Lucena (1977, p. 14) Desempenho: refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, tendo em vista as responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim em face aos resultados que dele se espera.

2.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Medir o potencial das pessoas através da uma avaliação de desempenho permitir mostra pontos a serem trabalhados e a forma de se trabalhar esse pontos; uma avaliação quando feita positivamente tem muitos benefícios e muitos beneficiários.

Chiavetano (1998, p. 323), nos coloca que a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação de desempenho do indivíduo e de seu potencial de desenvolvimento futuro.

O desempenho de um funcionário vária de acordo com o esforço por ele realizado. O volume de esforço despedido por cada indivíduo é determinado pela influência de fatores tas como: recompensa, habilidades e capacidades, percepção do papel a ser desempenhado, motivação, integração do funcionário à organização ou ao cargo que ocupa, problemas de supervisão, dissonância e sub aproveitamento do potencial do funcionário (CHIAVETANO, 1998).

De acordo com Lucena (1977, p. 6) "Avaliação de desempenho: Instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos".

Segundo Milkovich (2000, p. 98) A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho.

Cappellato (1969, p. 305):

> Afirma que avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática de empregados feita por seus supervisores ou outros que estão familiarizados com seu desempenho de trabalho, tais avaliações subtendem, geralmente, o uso de formulas e métodos desenvolvidos especialmente para esse fim. Dessa forma, as avaliações tornam-se, habitualmente, parte permanente dos registros de empregados, e podem ser usadas em conexão co possíveis decisões de pessoal tais como promoções, transferências e dispensas.

Conforme GIL (2001), a avaliação de desempenho deve ser elaborada a partir de princípios científicos capazes de conferir-lhe objetividade, racionalidade e profundidade. A eficiência do processo avaliativo possibilita definir o grau de contribuição de cada emprego para a organização, identificar os empregos que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medidas os programas de treinamento têm contribuído para melhoria do desempenho funcional, promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados, obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos e obter

subsídios para elaboração de plano de ação para desempenhos insatisfatórios.

2.8 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

De acordo com os métodos pesquisado o que mais se adequar a ficha de avaliação de desempenho da Camanor é o método de frase descritivas, onde o próprio empregado faz uma análise de seu desempenho de forma objetiva no primeiro momento e no segundo momento tem a chance de expressá-las de forma subjetivas elaborando suas pretensões de melhoria, para então ser discutida com o seu avaliador.

A metodologia de avaliação de desempenho é centrada no desenvolvimento individual do funcionário. Dentre os métodos de avaliação existentes, alguns são totalmente subjetivos e outros são objetivos. A maioria utilizada é centrada em fatores de difícil mensuração e focalização para o comportamento passado do individuo (PORTE, 2001).

Segundo Chiavenato (1998) avaliação de desempenho, muitas vezes pode servir de base às políticas de promoções das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus resultados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

Método da escala Gráfica: É o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e aparentemente mais simples. Exige muito cuidado, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual, as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

Método da escolha Forçada: Consiste em avaliar o desempenho dos

o oposto de seu desempenho (sinal "-" ou "n").

É um método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem utilizar sistemáticas variáveis inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

2.9 OS RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO AVALIATIVO

A responsabilidade pela avaliação de desempenho varia de acordo com a política de Recursos Humanos adotada pela organização. Na empresa Camanor os gerentes avaliam os supervisores, os supervisores os encarregados e os funcionários. Após o preenchimento da avaliação pelo funcionário, há uma conversa entre eles pra se discutir os pontos a serem melhorado.

De acordo com Gil (2001), os responsáveis pela avaliação podem ser:

a) O GERENTE: É a situação que ocorre com mais freqüência nas organizações. Esse fato deve-se á idéia de que ninguém melhor do que ele, que convive com o subordinado mais freqüentemente, sabe quais são suas atribuições para avaliá-lo mais corretamente. No entanto, a avaliação baseada na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo;

b) O PRÓPRIO EMPREGADO: Trata-se de um procedimento muito incomum, pois exige um elevado grau de maturidade dos funcionários e de abertura das organizações. Os bons resultados dessa prática requerem esquemas de auto-avaliação criteriosamente elaborados para evitar subjetivismo e distorções pessoais;

c) A EQUIPE DE TRABALHO: Eficácia dessa prática requer elevados graus de maturidade da equipe, pois ela é responsável pela avaliação de seus membros e definição dos objetivos e metas a alcançar;

d) A COMISSÃO DE AVALIAÇÃO: A avaliação é atribuída a uma comissão

especialmente constituída para esse fim, com membros permanentes e transitórios. A vantagem da comissão de avaliação consiste no desenvolvimento de padrões de julgamento mais homogêneos com o decorrer do tempo. A desvantagem está no aspecto centralizador e no espírito de julgamento ao invés de orientação e melhoria continua de desempenho;

e) OS SUBORDINADOS OU AVALIAÇÃO PARA CIMA: Essa prática consiste na avaliação de desempenho dos chefes por seus subordinados, também chamada de avaliação invertida. A vantagem dessa prática é a possibilidade de os subordinados aproveitar essa chance para expor suas insatisfações através de críticas ao chefe;

f) O ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS: Trata-se de uma prática comum nas organizações mais conservadoras devido ao se caráter centralizado e burocrático, que favorece a padronizações do desempenho das pessoas e despreza as características individuais dos funcionários;

g) O ENTORNO DO AVALIADO OU AVALIAÇÃO 360°: É uma prática de avaliação feita por todos os elementos que interagem profissionalmente com o funcionário: o chefe, os colegas, os subordinados, os clientes externos e internos e os fornecedores. Essa prática é trabalhosa por envolver um número elevado de avaliadores, mas; no entanto, é muito mais rica de informações e favorece a adaptabilidade e o ajustamento do empregado às demandas recebidas do seu entorno.

Chiavenato (1998), acrescenta como responsáveis pela avaliação o subordinado e o gerente. A administração participativa por objetivos é de responsabilidade do subordinado e do gerente em conjunto.

A avaliação de desempenho é uma prática extremamente importante nas organizações, ela complementa o processo de provisão de pessoas à medida que as monitora e as localiza com as características adequadas para os negócios da organização. No que diz respeito à aplicação de pessoas, a avaliação de

desempenho colabora indicando se elas estão bem integradas em seus cargos e tarefas, complementa o processo de manutenção ao indicar o desempenho e os resultados alcançados. Quanto ao processo de desenvolvimento de pessoas, ela contribui ao indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem aplicadas e as carências a serem supridas. O sistema de monitoração recebe o complemento da prática de avaliação de desempenho, traz benefícios para a organização e para todos os que dela participam à medida que alcançam seus objetivos fundamentais que conforme Chiavenato (1998), são: Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a aplicação máxima de seu potencial, permitir que as pessoas sejam tratadas como a principal vantagem competitiva de organização e cuja produtividade é resultante da forma como elas são administradas e fornecer oportunidade de crescimento e participação a todos os funcionários da organização, levando um consideração os objetivos individuais e organizacionais.

para representar a população. As técnicas de seleção da amostra e o seu cálculo dependem muito do tipo de estudo e dos objetivos da pesquisa.

Sendo assim, optamos pelo uso da amostragem probabilística, o que significa dizer que o tamanho e seleção da amostra obedecerão a rígidos critérios técnicos, e mais especificamente, optou-se pela amostragem aleatória simples.

> A amostragem aleatória simples baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido. Esta maneira permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância a amostra. (LAKATOS, 1991, P.224).

Para Lakatos; Marconi (1991, p.223) "O conceito de amostra é ser uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo".

"Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum".

De acordo com Vergara (1998, p.48), universo "é um conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas) que possuem as características que serão objetos de estudo".

A amostra foi calculada pela fórmula da amostra casual simples onde todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados, com erro de estimativa de 10% e nível de confiança de 95%.

O universo da pesquisa constitui-se de 89 funcionários da CAMANOR locados nas três unidades e escritório, sendo 17 na Fazenda Aratuá, 41 na Fazenda Cana Brava, 13 na Fazenda Peixe Boi e 18 no escritório; nos diferentes setores e cargos exercidos.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No referido tipo de estudo, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário semi-estruturado com perguntas abertas e fechadas.

O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua confecção é feita pelo pesquisador, seu preenchimento é realizado pelo informante.

A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado.

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.100), "o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas".

Por sua vez, Cervo e Bervian (1996, p.138) afirmam que o questionário é "a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja".

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Salienta-se que os dados coletados a partir dos questionários foram organizados, filtrados e apresentados em tabelas e / ou gráficos com a utilização dos *softwares: Word e Excel.*

Nesta etapa foi feita a respectiva análise das tabelas e / ou gráficos para as devidas conclusões.

Tabela 03 – Nível de instrução

Escolaridade	Nº de Entrevistados	%
Não alfabetizado	02	2,3
Fundamental incompleto	18	20,2
Médio incompleto	11	12,4
Superior incompleto	08	09
Fundamental completo	16	18
Médio completo	24	27
Superior completo	09	10,1
Pós – Graduação	01	01
Total	**89**	**100**

FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Percebe-se, no Tabela 03, que a maioria dos entrevistados estão enquadrado entre o ensino fundamental e o médio.

Tabela 04 – Cargo

Cargo	Nº de Entrevistados	%
Auxiliar Administrativo	16	18,0
Auxiliar de Enfermagem	02	2,2
Auxiliar de Laboratório	02	2,2
Auxiliar de Processamento	22	24,7
Auxiliar Manutenção	02	2,2
Auxiliar de Produção	06	6,7
Assistente Administrativo	05	5,6
Técnico de Informática	01	1,1
Técnico Segurança	02	2,2
Supervisor	03	3,4
Encarregado	17	19,1
Vigilante	02	2,2
ASG	02	2,2
Carpinteiro	01	1,1
Mecânico	02	2,2
Motorista	03	3,4
Contador	01	1,1
Total	**89**	**100**

FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Nota-se, na Tabela 04, a abrangência das coletas por diversos cargos da

empresa.

Tabela 05 – Tempo que trabalha na empresa

Tempo	Nº de Entrevistados	%
Menos de 1 ano	23	25,8
De 1a 2 anos	25	28,1
De 3 a 4 anos	24	27,0
De 5 a 6 anos	08	9,0
Acima de 6 anos	09	10,1
Total	**89**	**100**

FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Verifica-se, na tabela 05, que cerca de 80% dos entrevistados têm entre menos de 01 ano na empresa a 04 anos, apenas aproximadamente 20% são funcionários com mais de 5 anos.

Tabela 06 – Renda mensal

(salário mínimo)	Nº de Entrevistados	%
1 a 3	65	73,0
4 a 6	17	19,1
7 a 9	05	5,6
10 a 12	01	1,1
13 a 15	00	0,0
16 a 18	01	1,1
Acima de 19	00	0,0
Total	**89**	**100**

FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Percebe-se, na Tabela 06, que 73% dos entrevistados têm uma renda mensal entre 01 a 03 salários mínimo.

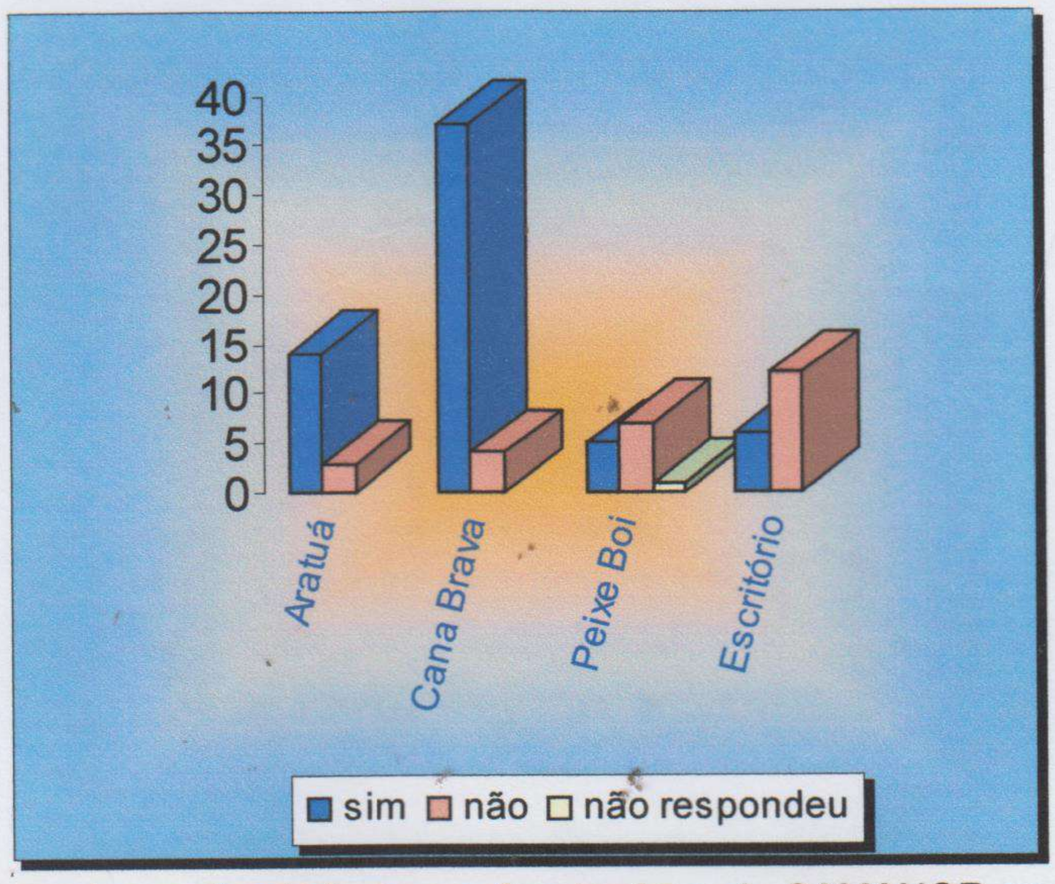
Tabela 07 – Horário de trabalho

Horário	Nº de Entrevistados	%
7h ás 11h -12h ás 16h	38	42,7
7h ás 11h - 14 ás 17h	6	6,7
7h ás 11h - 13h ás 17h	22	24,7
6h ás 11h - 13h ás 18h	03	3,4
8h ás 12h - 13 ás 17:40h	18	20,2
11h ás 15h – 16h ás 20h	01	1,1
20h ás 23 - 00h ás 06h	01	1,1
Total	**89**	**100**

FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Nesta amostra, 99% dos entrevistados trabalham em horário diurno.

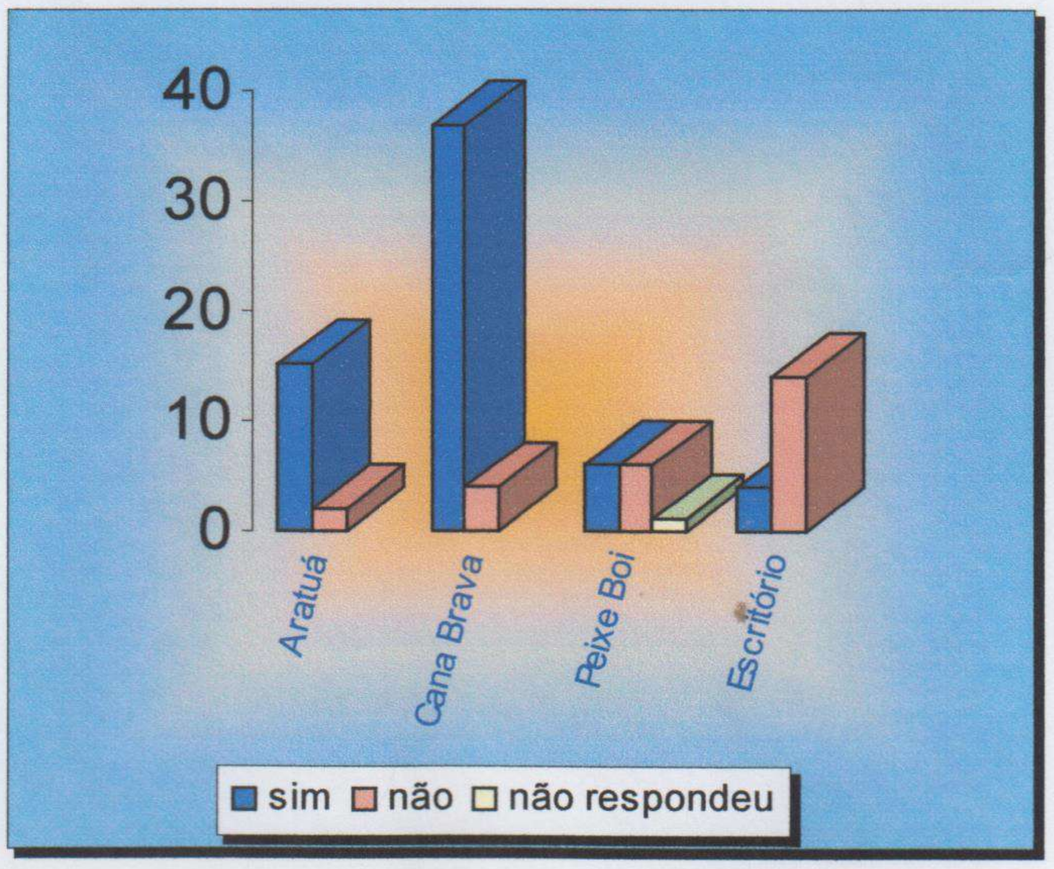
GRÁFICO 01 – O sistema de avaliação de desempenho da Camanor



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Observa-se que, 70% dos entrevistados conhece o sistema de Avaliação de desempenho de empresa, por sua vez não está distribuído homogeneamente entre elas, a Aratuá e Cana Brava há uma maior concentração de funcionários que conhece o sistema.

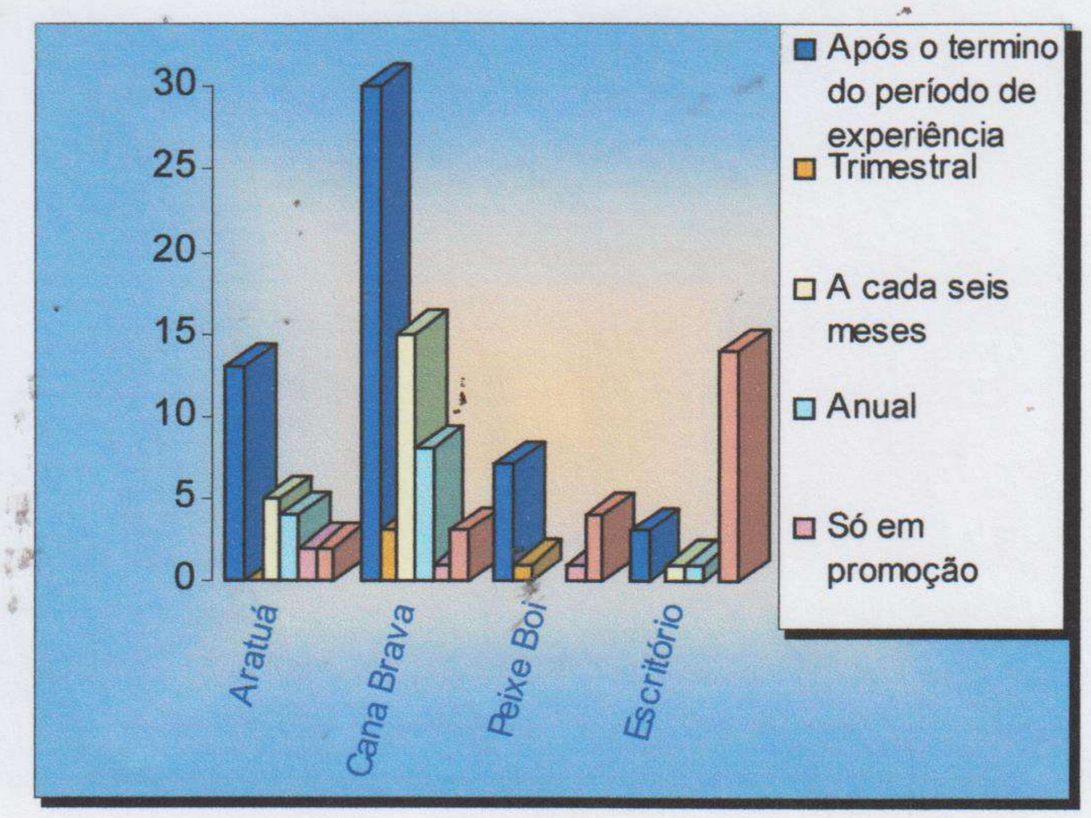
GRÁFICO 02 – Participação no processo de avaliação de desempenho da Camanor



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Observa-se que, 70% dos entrevistados já participaram do processo de Avaliação de desempenho de empresa, a mesma proporção apresentada no GRÁFICO 01, porém o escritório apresentou um aumento em relação à não participação do processo. Desta forma pode-se dizer que, nem todos os entrevistados do escritório que afirmaram dizer que, conhecer o sistema de avaliação de desempenho da empresa como mostra no GRÁFICO 01, já participaram do processo de avaliação.

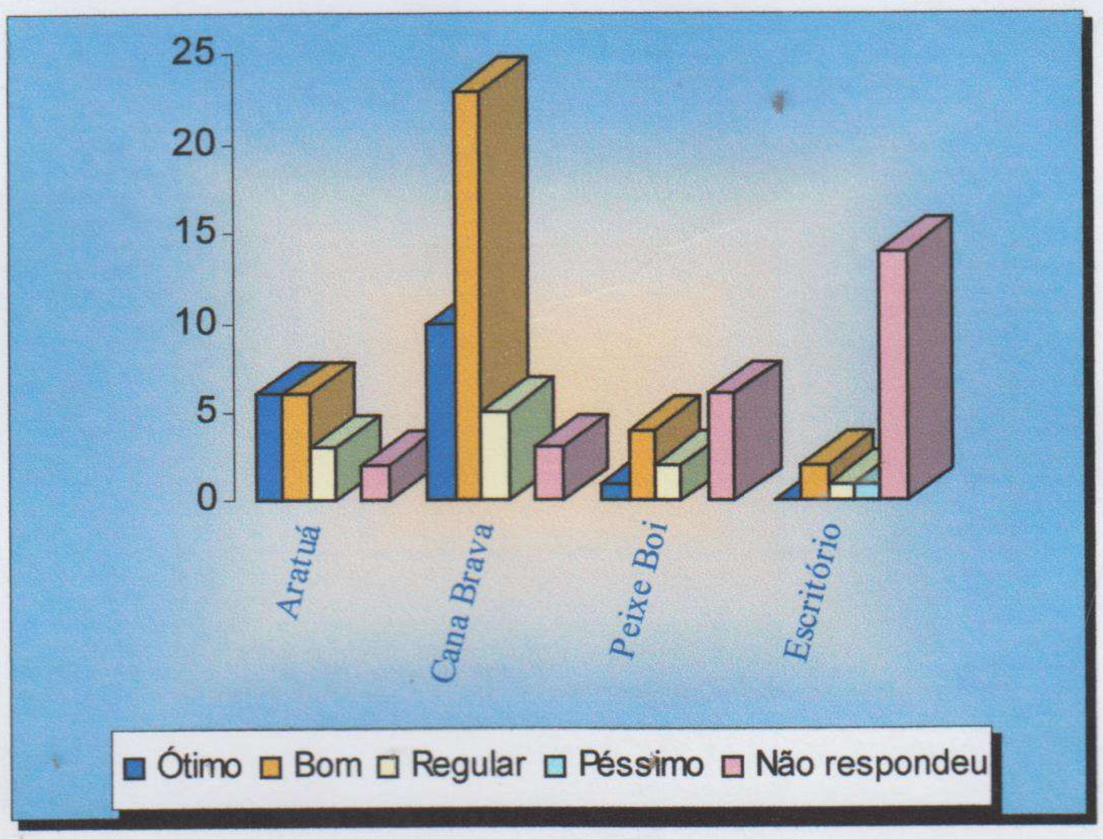
GRÁFICO 03 – Períodos de avaliação



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Verifica-se que, 45% dos entrevistados foram avaliados após o período de experiência, 19,4% não responderam pelo fato de não ter participado do processo de avaliação de desempenho, 17,8% a cada seis meses, 14% anualmente, 3,4% só em promoção e 3,4% trimestralmente. Parte dos entrevistados participaram uma ou duas vezes do processo de avaliação.

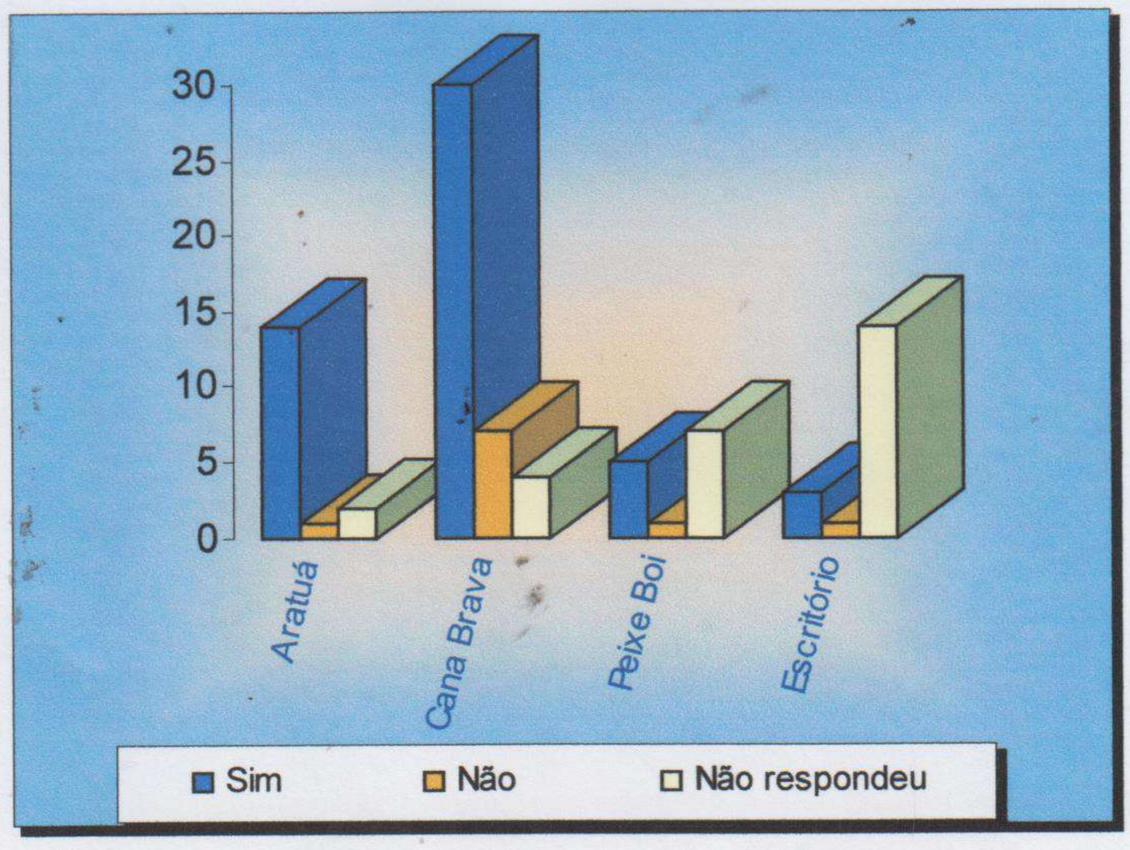
GRÁFICO 04 – Processo de avaliação de desempenho da Camanor



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Percebe-se que, 39,3% dos entrevistados gostam do método de avaliação da empresa, enquanto 28,10% deles não responderam.

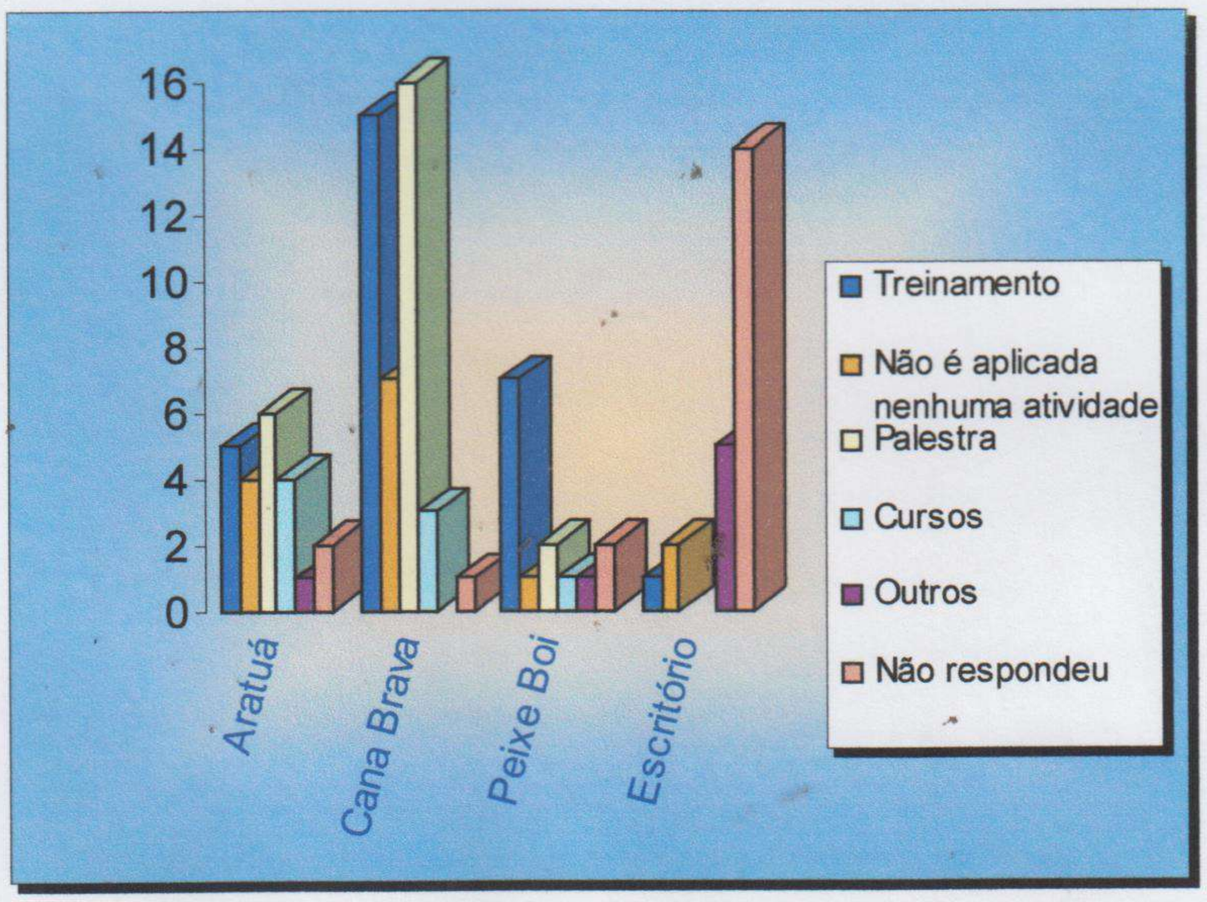
GRÁFICO 05 – Momentos pós-avaliação



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Verifica-se que 58,4% dos entrevistados afirmam ter um retorno esperado após passar pelo processo de avaliação e suas justificativas são reconhecimento, reajuste de salário, melhoria do desempenho, corrigir deficiências, mudança de função, aprendizagem, desenvolvimento, sentimento de motivação, e alguns elogios à empresa, como *"empresa justa"*, e *"me torna um profissional mais completo"*, as justificativas formas relacionadas por ordem decrescente de citações. Em contra partida uma minoria 11,2% dos entrevistados responderam "não" alegando que não há continuidade no processo de avaliação, não receberam reajuste de salário após a avaliação, recusa de sugestão por parte do avaliador, *"não sentir nenhuma melhora após ser avaliada"*, uma maioria se recusaram em classificar quais seriam os pontos negativos. Os 30,3% não responderam por nunca ter participado no processo de avaliação.

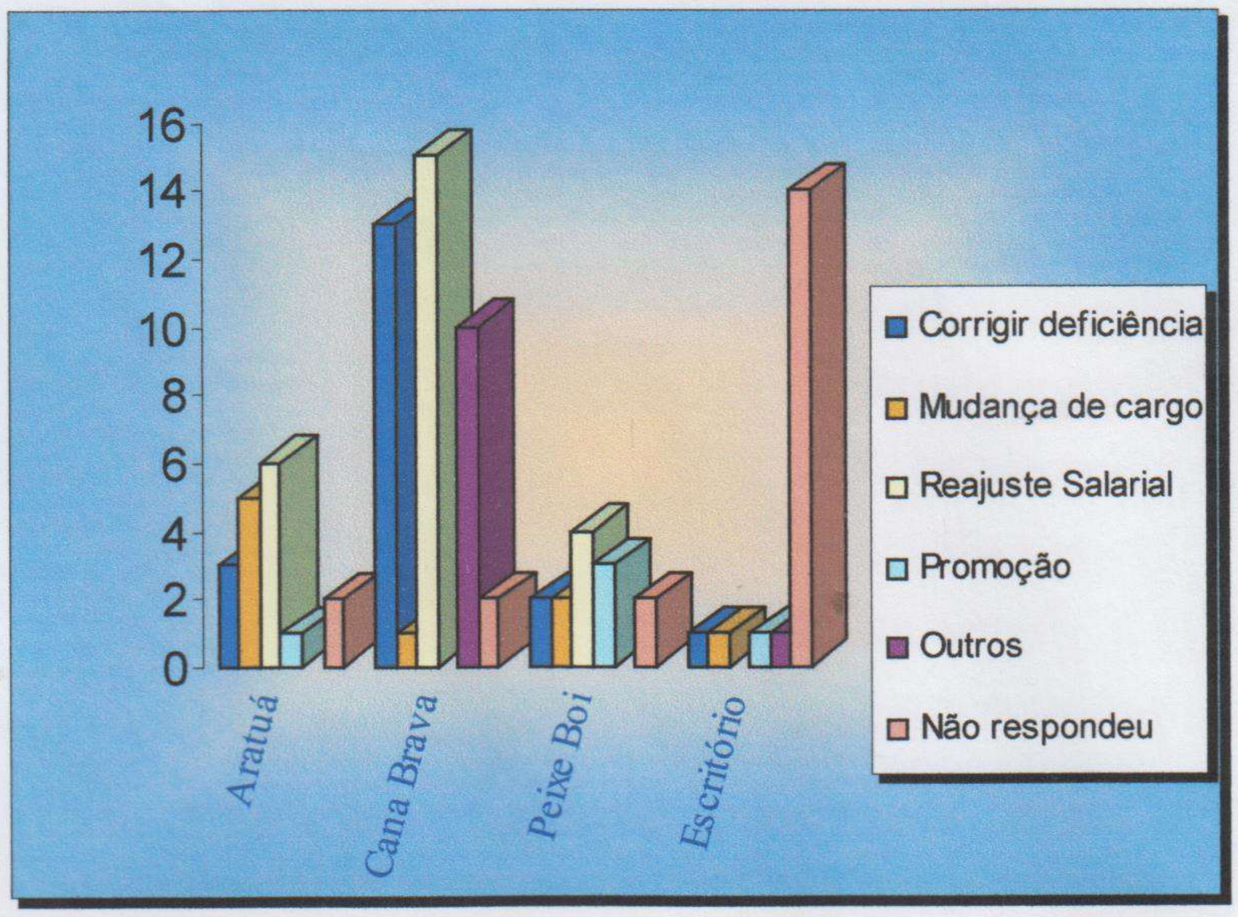
GRÁFICO 06 – Atividades que a Camanor promove após a aplicação da avaliação



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Observa-se que 28% dos entrevistados passaram por treinamentos, 24% por palestras, salientando que alguns entrevistados citaram ter participado de uma ou duas atividades após serem avaliados. Os 19% que não responderam são os que nunca participaram do processo de avaliação.

GRÁFICO 07 – Utilização das avaliações realizadas



FONTE: Pesquisa realizada junto aos funcionários da CAMANOR em Nov/2004.

Observa-se que, 28% dos entrevistados apontaram o reajuste salarial, na seqüência temos correção de deficiência com 21,3% e mudança de cargo com 10%. Os 12,4% que responderam outros, classificaram que a avaliação foi usada apenas para saber se ele tinha condições de permanecer na empresa após a experiência, auto-avaliação, parabenizar pelo bom trabalho desempenhado e apenas por vencimento de avaliação.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O objetivo geral desta monografia foi diagnosticar a eficiência do método utilizado pela empresa CAMANOR de avaliação de desempenho dos seus funcionários.

Dos funcionários entrevistados 63% foram do sexo masculino e 37% do sexo feminino – TAB. – 01. Cerca de 64% de seus funcionários – TAB. – 02, têm idade entre 20 a 30 anos, são considerados jovens abertos para enfrentar desafios e apenas 2% deles não são alfabetizados TAB. – 03.

Verifica-se que mais de 80% dos funcionários ocupam função de execução, classificadas como nível médio, conforme TAB. – 04, recebendo em media de 1 a 3 salários mínimo.

Os resultados obtidos foram satisfatórios ao analisarmos a amostragem no que se refere a conhecer e já ter participado do processo de avaliação, cerca de 70% dos entrevistado deram resposta positiva, conforme GRÁFICO 01 e 02, respectivamente. Porém os maiores índices foram nas fazendas Cana Brava e Aratuá; 45% desses entrevistados fez pelo menos avaliação após o período de experiência, 17,8% fez a cada seis meses e 14% anualmente, GRÁFICO 03, isso mostra que não houve uma continuidade no processo de avaliação, uma fez que está questão poderia marcar mais de um quesito, percebe-se uma redução gradativa na seqüência do processo e como quase 50% dos funcionários têm de 3 anos acima de 6 anos de empresa.

A maioria desses funcionários entrevistados de modo geral classificou o método avaliativo da empresa como BOM, em maior escala se deu na Fazenda Cana Brava, como mostra o GRÁFICO 04, isso prova que os funcionários estão satisfeitos com o sistema de avaliação de desempenho da empresa, ficando o índice irrelevante para as opções de regular e péssimo, mas o índice de respostas em branco sempre aparece alto em todos os gráficos, como prova que uma parcela consideravelmente relativa está de fora no processo de avaliação de desempenho de empresa.

Dentre os entrevistados 58,4% afirmam haver retorno após o processo de avaliação, ficando bem aparente em todas as unidades. GRÁFICO 05. Na justificativa afirmam que a avaliação os deixa motivados por demonstrar

reconhecimento por parte da empresa, ajudar para reajuste salarial, melhoria do desempenho, correção de deficiência, mudança de função, aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Enquanto uma minoria de 11,2% estão insatisfeitos, onde alegaram não existir continuidade no processo de avaliação, por não receberem reajuste salarial após serem avaliados, terem suas sugestões recusadas pelo seu avaliador e por não sentirem nenhuma mudança após o processo de avaliação.

No que diz respeito às atividades promovidas após a aplicação da avaliação de desempenho, o maior percentual está para treinamento, palestras e cursos, como mostra o GRÁFICO 06, ficando evidente que a empresa dá feedback após a avaliação procurando reciclar seus funcionários, investindo em sua qualificação e desenvolvimento.

Como havia afirmado no GRÁFICO 05, onde citei as respostas subjetivas em ordem decrescente, reafirmo as opiniões dos entrevistado no GRÁFICO 07, quando eles classificam que sua última avaliação foi utilizada para reajuste salarial, correção de deficiência e mudança de cargo como aspectos mais importantes.

O estudo realizado permitiu concluir que os funcionários estão satisfeitos com o método de avaliação da empresa, que existe o feedback após o processo de avaliação, com o acompanhamento sistemático através de treinamentos, palestras e cursos.

Por outro lado, verifica-se que a empresa não aplica com freqüência a avaliação de desempenho com todos os funcionários, uma vez que o GRAFICO 03 – deixa evidente que há apenas uma maior preocupação de avaliar após o termino do período de experiência.

É sabido que a empresa CAMANOR se preocupa com o desenvolvimento pessoal de seus funcionários, procurando adequar atividades ao perfil de cada funcionário.

Sugere-se, portanto, aplicar de forma contínua a avaliação de desempenho, pois a mesma é um importante meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores e serve de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para os indivíduos e para a organização.

Avaliar as formas de atividades após a avaliação e presteza do feedback, para que torne um processo eficiente.

Implantá-la no escritório de forma mais precisa, a todos os funcionários, com freqüência a melhorar o rendimento e desenvolvimento dos mesmos.

REFERÊNCIAS

EMPRESA Camanor. Disponível em: <http://www.camanor.com.br>. Acesso em: 12 maio.2004.

CAPPELATO. Maria Heloiza Schabs. **Psicologia industrial I**. 1. São Paulo: Herder, 1969.

CERVO, Amando Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia cientifica**. 4.ed. São Paulo. Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** Ed. Compacta. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração:** Ed. Compacta. 2.ed. Rio de Janeiro. Campus. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001

JOHN FLETCHER. Jonh. **Como conduzir entrevistas eficazes**. Tradução Maria Cristina F. da Silva. 4.ed. São Paulo: Clio, 1995.

LUCENA, Maria diva da Salete. **Avaliação de desempenho:** métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MILKOVICH, Gorge T. **Administração de recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2003.

MUNIZ, Elizabete Lins. **Dicionário I – Barsa de Língua portuguesa**. São Paulo: Barsa planeta internacional, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão de profissionais em empresas competitivas:** como atrair e reter talentos. São Paulo. L Tr, 2001.

ROESCH. Maria Silva Azevedo. **Projeto de estágios e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo.. Atlas,1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo. Atlas. 2003.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PERFIL DO INTREVISTADO

1 – Sexo
(1) Masculino (2) Feminino

2 – Faixa etária (em anos)
(1) 20 a 25 (2) 26 a 30 (3) 31 a 35
(4) 36 a 40 (5) 41 a 45 (6) 46 a 50 (7) acima de 50

3 – Nível de instrução
(1) Não alfabetizado (2) Fundamental incompleto (3) Médio incompleto
(4) Superior incompleto (5) Fundamental completo (6) Médio completo
(7) Superior completo (8) Pós-Graduação

QUESTÕES ESPECIFICAS

1 – Qual o cargo que ocupa atualmente na empresa?

R.:_____

2 – Há quanto tempo você trabalha na empresa?
(1) Menos de 1 ano (2) de 1 ano a 2 anos (3) de 3 a 4 anos
(4) de 5 a 6 anos (5) Acima de 6 anos

3 – Renda mensal Individual (em salário mínimo – R$ 260,00)
(1) 1 a 3 (2) 4 a 6 (3) 7 a 9
(4) 10 a 12 (5) 13 a 15 (6) 16 a 18 (7) acima de 19

4 – Horário de Trabalho (EX.: 8h ás 12 intervalo 13 ás 17:40)

_____ ás _____ intervalo _____ ás_____

5 – Você conhece o sistema de avaliação da empresa?
(1) Sim (2) Não

6 – Você já participou do processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO da empresa?
(1) Sim (2) Não

7 – Em quais períodos você foi avaliado? Pode citar mais de um.
(1) Após o termino do período de experiência (2) Trimestral (3) A cada seis meses
(4) Anual (5) Só em promoção

8 – O que você acha do processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO da empresa?
(1) Ótimo (2) Bom (3) Regular (4) Péssimo

9 – após ser Avaliado o retorno é o esperado? Justifique.
(1) Sim (2) Não

_____

_____

10 – Qual tipo de atividade é promovida pela empresa após a aplicação da avaliação?
(1) Treinamento (2) Não é aplicada nenhuma atividade (3) Palestras
(4) Cursos (5) Outros _____

11 – A sua ultima avaliação foi utilizada para que fim?
(1) Corrigir deficiência (2) Mudança de cargo (3) Reajuste Salarial
(4) Promoção (5) Outros_____

camanor

FICHA DE AVALIAÇÃO DE FUNCIONÁRIO

Unidade: CAMANOR - FAZENDA CANA BRAVA

Nome do Funcionário: _____

Data de admissão: ____/____/____

Cargo na admissão: _____

Cargo atual: _____

Função específica: _____

Data de avaliação: ____/____/____

Data da última avaliação: ____/____/____

Salário atual:

R$		Nível Atual		Classe Atual	

Esta é a sua primeira avaliação no grupo?

Sim		Não	

2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	7ª

PARTE I - Comportamento

Itens	Manter	Reforçar	Insatisfatório	Ponto
01 - Apresentação Pessoal				
02 - Pontualidade / Assiduidade				
03 - Respeito de Regulamento Interno				
04 - Disponibilidade/Colaboração				
05 - Relacionamento entre colegas de trabalho				
06 - Motivação e Moral				
07 - Participação / Espírito de equipe				
08 - Iniciativa / Espírito de Decisão				
09 - Temperamento				

PARTE II - Técnica

Itens	Manter	Reforçar	Insatisfatório	Ponto
01 - Assimilação Pessoal				
02 - Acatar Decisões				
03 - Qualidade de Trabalho				
04 - Rapidez na execução				
05 - Atenção ao Trabalho				
06 - Preocupação/Interesse com o cultivo				
07 - Organização do Trabalho				

Saída da Administração. Data ____/____/____ Para Setor _____

Retorno para administração. Data ____/____/____

PARTE III - Técnica

1 - Conhece todas as tarefas do seu cargo e as executa conforme as técnicas e normas de trabalho da Empresa _____

2 - Conhece todas as tarefas do seu cargo, porém executa algumas fora das técnicas e normas de trabalho da Empresa _____

3 - Conhece as tarefas mas não tem executado todas elas _____

4 - Conhece parte das tarefas e as executa conforme as normas e técnicas da Empresa _____

5 - Conhece parte das tarefas, mas não executa todas conforme as normas da Empresa _____

- Se for assinalado algum item de 2 a 5, elaborar plano de ação ou de treinamento no espaço abaixo

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Objetivo e Perspectivas Profissionais:

_____

_____

_____

_____

Observações:

_____

_____

_____

_____

_____

Assinatura do Avaliador

_____

Assinatura do Avaliado