

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**CRISTIANE DA SILVA ANDRADE**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
UM ESTUDO DE CASO COM OS RURÍCOLAS NA  
AGRO-RUB**

CRISTIANE DA SILVA ANDRADE



## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO COM OS RURÍCOLAS NA AGRO-RUB

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientação: Prof<sup>o</sup>. Enoc Barros da Silva.

*Scienc  
25730*

RUBIATABA-GO  
2005

*Adm. emp.  
Avaliação de desempenho  
Recursos humanos*

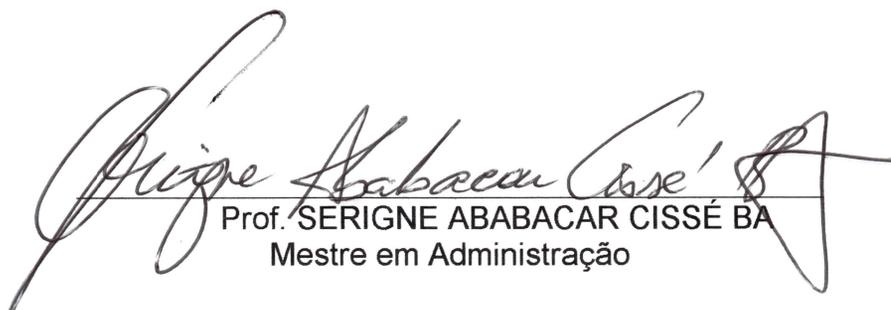
|          |                   |
|----------|-------------------|
| Tombo nº | 12087             |
| Classif. | A-65.015.3        |
| Ex.: 1.  | CRISTIANE ANDRADE |
|          | 2005              |
| Origem:  | d                 |
| Data:    | 26-4-06           |

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia apresentada em 16/12/2005.



Prof. MARCO ANTÔNIO PEREIRA DE ABREU  
Especialista em Docência Universitária



Prof. SERIGNE ABABACAR CISSÉ BA  
Mestre em Administração



Prof. ENOC BARROS DA SILVA  
Orientador

*Dedico esta monografia primeiramente a Deus que foi meu guia, me dando sabedoria, dons e conhecimentos.*

*A meus pais que sempre estiveram comigo, foram meu ponto forte, por me fazerem continuar na luta quando queria desistir e por todas as renúncias que fizeram para que eu chegasse aqui.*

*Aos meus colegas de sala pelos quatro anos que passamos juntos.*

*Aos mestres que nos transmitiram seus conhecimentos e experiências profissionais e de vida com dedicação e carinho.*

*A meu orientador pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.*

*Enfim, expresso meus agradecimentos e meu profundo respeito a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente para a conclusão deste trabalho.*

*“Quem julga com a vontade nunca pode julgar bem. A razão é muito clara: quem julga com entendimento, se entende mal, julga mal; se entende bem, julga bem. Porém, quem julga com a vontade, ou queira mal, ou queira bem, sempre julga mal; se quer mal, julga como apaixonado, se quer bem, julga como cego”.*

*(Pe. Antonio Vieira)*

# SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....   | 09 |
| 2. JUSTIFICATIVA.....                                      | 10 |
| 3. PROBLEMA.....   | 11 |
| 4. OBJETIVOS.....  | 12 |
| 4.1. Geral.....  | 12 |
| 4.2. Específicos.....                                      | 12 |
| 5. REFERENCIAL TEÓRICO.....                                | 13 |
| 5.1. História da Avaliação do Desempenho.....              | 13 |
| 5.2. Gestão do Desempenho.....                             | 14 |
| 5.3. Avaliação do Desempenho.....                          | 14 |
| 5.4. Objetivos da Avaliação do Desempenho.....             | 15 |
| 5.5. Métodos de Avaliação do Desempenho.....               | 15 |
| 5.6. Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho.....      | 20 |
| 5.7. Do Processo de Seleção à Avaliação de Desempenho..... | 21 |
| 5.8. A Globalização e a Avaliação de Desempenho.....       | 22 |
| 5.9. Entrevista de Avaliação.....                          | 23 |
| 6. METODOLOGIA.....  | 25 |
| 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                             | 28 |
| 7.1. Entrevista com os cortadores de cana.....             | 28 |
| 7.2. Entrevista com o gerente de recursos humanos.....     | 32 |
| 8. CONCLUSÃO.....  | 35 |
| 9. SUGESTÕES.....  | 37 |
| 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                        | 38 |

ANEXOS.....

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

ENTREVISTA

QUESTIONÁRIOS

TABELA DE MÉDIAS

DADOS DO ALUNO

## RESUMO

Foram expostos neste trabalho alguns conceitos sobre o desempenho e como avaliá-lo nos diversos níveis hierárquico da empresa de maneira a melhorar os rendimentos na empresa e a relação entre avaliador e avaliado. Destacando-se a necessidade que a empresa tem de fazer uma avaliação contínua e contar com a parceria de seus colaboradores, sendo estas fundamentais para que a empresa apresente um bom desempenho no final de seu exercício, pois, é através da avaliação que se pode detectar o problema e imediatamente proporem soluções para os mesmos. Desta forma ambos estarão contribuindo para que a empresa alcance seus objetivos. Foram destacados no referencial teórico: História da Avaliação do Desempenho; Gestão do Desempenho; Avaliação do Desempenho; Objetivos da Avaliação do Desempenho; Métodos de Avaliação do Desempenho; Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho; Do Processo de Seleção à Avaliação de Desempenho; A Globalização e a Avaliação de Desempenho; Entrevista de Avaliação. Nos resultados foram relatados os seguintes fatores: Agro-Rub aplica aos cortadores de cana a avaliação de desempenho por produtividade, ou seja, avalia apenas a quantidade de cana que o indivíduo corta no decorrer do dia; principais barreiras que uma empresa enfrenta ao usar métodos de avaliação de desempenho estão relacionadas à não colocação dos objetivos de forma clara aos avaliados, o não comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, à falta de preparação dos avaliadores e o mau uso das ferramentas da avaliação do desempenho; os benefícios da avaliação de desempenho para a empresa são inúmeros, em especial para área de Recursos Humanos, pois proporciona uma visão do perfil dos profissionais avaliados, a percepção dos seus principais líderes, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores, em termos de treinamento e desenvolvimento.

**Palavras-Chave:** Avaliação Desempenho, Métodos de Avaliação e Gestão do desempenho.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1:ESCALA GRÁFICA DE AVALIAÇÃO CONTÍNUA.....    | 17 |
| FIGURA 2:ESCALA GRÁFICA DESCONTÍNUA.....              | 17 |
| FIGURA 3:ESCALA GRÁFICA SEMICONTÍNUA.....             | 18 |
| FIGURA 4: OS INCIDENTES CRÍTICOS OU EXCEPCIONAIS..... | 19 |
| FIGURA 5:O CICLO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....      | 23 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO 1- ACEITAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO    | 28 |
| GRÁFICO 2- RELAÇÃO ENTRE AVALIADO E AVALIADOR    | 29 |
| GRÁFICO 3- O USO DA AVALIAÇÃO                    | 29 |
| GRÁFICO 4- FEEDBACK DA AVALIAÇÃO                 | 30 |
| GRÁFICO 5- BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | 31 |

## 1. INTRODUÇÃO

Com todas as evoluções que estão ocorrendo no meio industrial, surge também a necessidade de fazer um estudo mais detalhado de cada situação. Decorrente dessas evoluções percebe-se então a importância de avaliação do desempenho para a empresa, que, vem para avaliar tanto os indivíduos/colaboradores, quanto à organização como um todo. Mostrar a necessidade de criar uma metodologia que implementa na prática o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho, compondo integralmente aos demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão das pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização.

Foi exposto neste trabalho algum conceito sobre o desempenho e como avaliá-lo nos diversos níveis hierárquicos da empresa de maneira a melhorar os rendimentos na empresa e a relação entre patrão e empregado.

Destaca-se a necessidade que as empresas têm de fazer uma avaliação contínua e contar com a parceria de seus colaboradores, sendo estas fundamentais para que a empresa apresente um bom desempenho no final de seu exercício, pois, é através da avaliação que se pode detectar o problema e imediatamente propor soluções para os mesmos. Desta forma ambos estarão contribuindo para que a empresa alcance seus objetivos. A lógica do processo de avaliação demonstra claramente que todas as ações empreendidas deverão estar orientadas para a busca da missão empresarial, traduzida em objetivos econômicos e sociais.

Todavia o objetivo deste trabalho foi a aplicação contínua da avaliação do desempenho na empresa estabelecendo padrões para o processo de gerenciamento e performance disponibilizando ferramentas comuns e de fácil uso para todos.

A avaliação do desempenho, no entanto é um programa amplo, que deve antes de qualquer coisa, servir como retroalimentação sobre o desempenho do empregado na criação do clima de diálogo entre superior e subordinado.

A pesquisa foi desenvolvida na Agro-Rub Agropecuária Ltda, se estendendo até os campos, foram beneficiados tanto a empresa em geral quanto os colaboradores.

## 2. JUSTIFICATIVA

Hoje as grandes empresas não se preocupam em avaliar o desempenho de seus funcionários e, quando a realiza, esta fica apenas na informalidade. Avaliar muito se faz necessário para que os funcionários da empresa possam desempenhar melhor sua função. E na empresa aonde foi efetuada a pesquisa este é um fator primordial para que possa ser feito um acompanhamento diário dos funcionários que trabalham no campo, ou seja, os cortadores de cana.

### 3. PROBLEMA

A preocupação básica é identificar os mecanismos utilizados pela empresa para alcançarem seus objetivos e avaliá-los para que haja um desempenho integrado, tendo como foco principal um melhor desempenho dos cortadores de cana-de-açúcar. A falta de direcionamento dos objetivos pessoais com os da organização pode dificultar o bom andamento da empresa, gerar sérios conflitos entre avaliador e avaliado e com isso atrapalhar o bom desempenho de ambos.

Por quê avaliar o desempenho dos cortadores de cana na empresa Agro-Rub?

## 4.OBJETIVOS

### 4.1. GERAL

- ✓ Pesquisar os métodos de avaliação de desempenho utilizados pela Agro-Rub na avaliação dos cortadores de cana.

### 4.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar as barreiras que a empresa enfrenta ao usar métodos de avaliação de desempenho;
- ✓ Analisar quais os benefícios à avaliação de desempenho traz a empresa e a aos cortadores de cana;
- ✓ Sugerir medidas que venham melhorar o desempenho da empresa e de seus cortadores de cana no seu dia-a-dia.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. HISTÓRIA DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A avaliação do desempenho surgiu juntamente com a necessidade das pessoas empregarem outras, onde a partir daí os empregados passam a ser avaliados em termos de relações entre custo e benefício. No entanto, Chiavenato (2000) mostra que a formalização da avaliação do desempenho não é recente pois em plena idade media já se utilizava sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um. Mas foi após a segunda guerra mundial que os sistemas de avaliação de desempenho começou a se multiplicar entre as organizações, no entanto devido à escola de administração científica todos se voltaram para as teorias administrativas e a eficiência da máquina, com o tempo pôde-se perceber que os problemas relacionados às mesmas (máquinas) estavam solucionados, portanto os que de fato eram relacionados às pessoas não houve progresso, e foi a partir daí que as escolas de relações humanas que se deu às pessoas a mesma atenção dada as máquinas na escola anterior, o que veio mostrar que “o desempenho humano precisava ser não só planejado e implementado, como também, e principalmente avaliado e orientado para determinados objetivos comuns”. (CHIAVENTO 2000, p. 324).

Na abordagem neoclássica da administração, deu-se início a administração por objetivos.

A Administração por Objetivos surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle. (Chiavenato, 1993, p. 361)

A Avaliação de Desempenho por Objetivo – APO, é um processo de Administração através do qual o supervisor e o subordinado estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

Segundo Pontes (1996, p. 64),

Na APO os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período. Os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais.

## **5.2. GESTÃO DO DESEMPENHO**

A gestão do desempenho é a cultura que alinha a estratégia do negócio com o desempenho individual. Ela tem a ver com o papel que todos os chefes possuem na motivação, responsabilização o treino das pessoas de sua equipe de modo a aumentar a realização do trabalho.

## **5.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Segundo Werther Jr. e Davis (1983, p. 269),

É o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. As avaliações ampliam a base de informações do departamento pessoal. Este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados têm sobre seu desempenho.

Já Chiavenato (2000, p.325) “explica que toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”, enfim a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção indispensável nas atividades administrativas.

Chiavenato (2000) mostra também que a avaliação de desempenho vem sendo um meio utilizado pelas organizações para localizar problemas de supervisão de pessoas, de integração do empregado a organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele exigido pelo cargo, etc. O desempenho no cargo é extremamente contingencial e varia de uma pessoa para outra, dependendo de vários fatores condicionantes.

#### **5.4. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

"O objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado". (SILVA, 2000, p. 121)

A avaliação do desempenho não deve estreitar-se apenas ao julgamento leviano e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado, Chiavenato (2000) em sua teoria mostra que é preciso se aprofundar mais, localizar motivos e determinar perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se precisar modificar o desempenho, torna-se necessário que o avaliado tenha conhecimento da mudança planejada, saber porque e como deverá ser feita, se preciso for.

Para que a avaliação do desempenho tenha melhores resultados Chiavenato (2000, p. 331) mostra que é preciso "melhorar os resultados dos recursos humanos da organização" para alcançar seus objetivos básicos. Este fez um resumo dos objetivos fundamentais da avaliação de desempenho dividindo-os em três (3) tópicos: Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; oferecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, do outro, os objetivos individuais.

#### **5.5. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Segundo Aquino (apud CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 253) "O método é o caminho pelo qual a empresa materializa os princípios de avaliação. Vale, no entanto, dizer que acima do método, ou tão importante como ele, está a atitude da organização diante da avaliação".

O método de avaliação de desempenho também pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições e aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Esses métodos variam de uma empresa para outra, além disso cada empresa deve construir seu próprio sistema de avaliar as pessoas. Chiavenato (2000) em sua teoria deixa claro que cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das pessoas envolvidas, podendo então fazer uso de vários sistemas de avaliação de desempenho, como estruturar cada sistema em um método de avaliação que se adapta ao tipo e as características das pessoas envolvidas. Sendo esta adaptação primordial para que se obtenha resultados do método.

No fundo para Chiavenato (2000, p. 334) a Avaliação do desempenho “não passa de uma sistemática de comunicações, atuando no sentido horizontal e vertical da organização”. Ele também nos mostra que os principais métodos tradicionais, ou seja, os mais utilizados na avaliação do desempenho são cinco, e seguem abaixo:

#### **5.5.1. Método de escala gráfica**

De acordo com Chiavenato (2000) este é um método muito utilizado e divulgado, aonde aparentemente vem sendo o método mais simples. Para fazer uso deste método e necessários vários cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e um julgamento antecipado do avaliador, que podem provocar uma intervenção nos resultados.

As escalas gráficas também denominadas por Carvalho e Nascimento (1993, p. 254) de “sistema de gráficos analíticos” consistem em uma seqüência de fatores de desempenho que o supervisor pretende medir ao avaliar a realização do trabalho de seu subordinado.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho dos subordinados através de fatores previamente definidos, para tanto “utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores”. (CHIAVENATO, 2000, p. 334)

Os fatores são selecionados e escolhidos não para definir em cada pessoa o que se pretende avaliar, esses são definidos com uma descrição sumária, simples e objetiva, quanto melhor a descrição, maior a precisão do fator, pois cada fator deve mostrar um desempenho que vai de fraco ou insatisfatório até ótimo ou

excelente. Para melhor mostrar estes extremos Chiavenato (2000) apresenta três tipos de escala gráfica, sendo elas:

✓ *Escala gráfica contínua*

Os autores Carvalho e Nascimento (1993) e Chiavenato (2000), explicam que nesta escala o avaliador indica uma escala comparativa entre dois extremos, e a avaliação do desempenho poderá se posicionar em qualquer ponto da linha que os une. No gráfico há um limite máximo e mínimo de variação do fator de avaliação, que pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação.

FIGURA 1: Escala gráfica de avaliação contínua

|             |                            |                            |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Quantidade  | 1                          | 5                          |
| de produção | Produção abaixo do exigido | Produção acima do esperado |

Fonte: Chiavenato, 2001, p. 95

✓ *Escala gráfica descontínua*

Nesta escala, o avaliador registra graus de avaliação através de pontos medianeiros entre os dois extremos, as posições das marcações são fixadas e descritas de antemão, e o avaliador deverá escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.

FIGURA 2: Escala gráfica descontínua

|             |                            |   |                           |  |                            |
|-------------|----------------------------|---|---------------------------|--|----------------------------|
| Quantidade  | 1                          | 2                                       | 3                         | 4                                      | 5                          |
| De produção | Produção abaixo do exigido | Produção ligeiramente abaixo do exigido | Produção conforme exigido | Produção ligeiramente acima do exigido | Produção acima do esperado |

Fonte: Chiavenato, 2001, p. 97

Chiavenato (2000) diz que para facilitar as avaliações, os gráficos têm duas entradas: nas entradas horizontais ficam os fatores de avaliação do desempenho e nas verticais os graus dos fatores.

✓ *Escalas Gráficas semicontínuas*

As medidas tratadas nesta escala gráfica são muito parecidas ao das escalas contínuas, no entanto se distinguem apenas na inclusão dos pontos

intermediários definidos entre os pontos extremos, que são o limite máximo e mínimo na escala, o que facilita a avaliação.

FIGURA 3: Escala gráfica semicontínua

|             |                            |   |   |                            |   |
|-------------|----------------------------|---|---|----------------------------|---|
| Quantidade  | 1                          | 2 | 3 | 4                          | 5 |
| de produção | Produção abaixo do exigido |   |   | Produção acima do esperado |   |

Fonte: Chiavenato, 2001, p. 96

Alguns avaliadores utilizam o método de escala gráfica apenas para fazer comparação entre funcionários, pois este método com suas atribuições de pontos podem quantificar os resultados e facilitar as comparações em termos globais, e em outra visão pode reduzir a complexa gama de desempenho a um simples número sem significado.

### 5.6.2. Método de escolha forçada (forced choice method)

É um método de avaliação desenvolvido por técnicos americanos, durante a segunda guerra mundial, para ver qual oficial seria promovido nas forças armadas. Eles estavam em busca de um método que permitisse resultados de avaliação mais objetivos e válidos.

O método da escolha forçada faz a avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual. A denominação “escolha forçada” se da devido o avaliador ter que escolher forçosamente apenas uma ou duas frases de um conjunto/bloco, ou seja a que mais se aplica ao desempenho do empregado avaliado.

Chiavenato (2000) mostra que a natureza das frases varia bastante. Porém apenas duas formas de composição das frases: podem ser formadas por duas frases positivas e duas negativas, onde o avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado; os blocos também podem ser formados por quatro frases positivas, e ao fazer a avaliação o avaliador escolhe as frases que mais se aplica ao desempenho do individuo.

As frases que compõe os blocos ou conjuntos devem ser escolhidas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios

existentes na empresa e sua capacidade de discriminação através dos índices de discriminação e aplicabilidade.

### 5.6.3. Método de pesquisa de campo

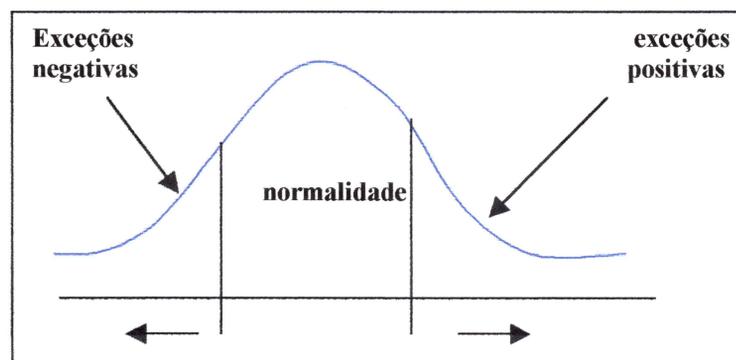
Este método é baseado em entrevistas de um especialista (staff) em avaliação com o superior (chefe), a partir daí se avalia o desempenho dos subordinados, levantando as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fator e situações.

Para Chiavenato (2000) o método de pesquisa de campo permite não apenas que se faça o diagnóstico do desempenho do funcionário, como também a possibilidade de planejar com o superior seu desenvolvimento no cargo e na organização. Nesse sentido o supervisor pode acompanhar o desempenho do subordinado de forma mais dinâmica do que em outros métodos de avaliação.

### 5.6.4 Métodos de incidentes críticos

É um método simples que se baseia no fato de que no comportamento humano existem características distintas capazes de levar a resultados positivos e negativos, ou seja, capaz de levar o indivíduo ao sucesso ou fracasso. Chiavenato (2000, p. 345) neste método “focaliza as exceções - tanto positivas, quanto negativas – no desempenho das pessoas”, onde a partir daí o supervisor observa e registra estes fatos.

FIGURA 4: Os incidentes críticos ou excepcionais



Fonte: Chiavenato, 2000

Sendo que as exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, já as negativas devem ser corrigidas e eliminadas.

### **5.6.5. Método de comparação aos pares**

É um método que faz comparação a cada dois funcionários por vez, e se registra qual é considerado o melhor quanto ao desempenho, e também pode se utilizar os fatores de avaliação. Sendo que este método só é recomendado quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais apurados de avaliação, devido ser um processo simples e pouco eficiente.

### **5.6.6. Método de frases descritivas**

Este método se distingue do método de escolha forçada segundo Chiavento (2000) apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases que mostram o desempenho do avaliado (sinal "+" ou "S"), e as que mostram o oposto com ("- ou "N").

## **5.6. MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os métodos modernos se situam em torno da Administração Participativa por Objetivos – APPO. Este adota um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente funcionários e o seu gerente. A técnica adotada neste método é de intenso relacionamento e de visão pró-ativa. Sendo ela democrática, participativa e motivadora. Os novos métodos como Avaliação Participativa Por Objetivo (APPO), estão vinculados a Administração por objetivos, onde segundo Odiorne (apud PONTES, 1987, p. 42)

Processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização (...) identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos de resultados que se esperam dele, e usam essas medidas como guias para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um de seus membros.

Pode-se dizer que esta avaliação consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e novamente redefinir objetivos. É importante que haja um forte mecanismo de motivação de recompensas materiais e simbólicos.

Com isso é possível notar que os objetivos de cada indivíduo, da unidade e das demais unidades têm que andar junto com os objetivos globais da organização.

A avaliação de desempenho tem várias aplicações em todos os processos de pessoas. Estão surgindo novos métodos de avaliação de desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto auto-avaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua de desempenho.

## **5.7. DO PROCESSO DE SELEÇÃO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para o aproveitamento da avaliação de desempenho, antes de tudo é necessário que o processo seletivo utilizado seja bem estruturado, porque nele é que o desempenho do cargo estará especificado para que se faça o levantamento do potencial dos candidatos.

A Potencialidade do indivíduo pode ser identificada através das características inatas, tais como inteligência, habilidades, aptidões, raciocínio lógico, e ainda através de características adquiridas, como conhecimento, experiência, porém esse aproveitamento do potencial está condicionado às oportunidades oferecidas para se construir um plano de carreira.

Não aproveitar o potencial do candidato pode incorrer, em atribuir tarefas simples ao funcionário com potencial de inteligência acima do necessário, ou um funcionário sem perfil para o cargo. Para aproveitar o potencial dos funcionários é necessário identificar os indivíduos que podem se desenvolver dentro da organização, para ocupar funções mais complexas até alcançar uma carreira de sucesso.

A estimativa de desempenho futuro se inicia, com o processo de seleção de pessoal através do levantamento de potencial e se confirma com a avaliação de desempenho. O Potencial revela-se através do desempenho do empregado, quando o indivíduo aproveita seus recursos pessoais executando atividades compatíveis com seu potencial, atingindo os objetivos do trabalho. Analisar o potencial significa identificar funcionários que possuem capacidade e talento para desenvolver-se futuramente dentro da organização. É necessário que haja um programa de

treinamento, que é feito através de um levantamento (na maioria das vezes feito pelo supervisor imediato) para identificar os funcionários que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas.

De acordo de Alevato, “a avaliação do desempenho que vai apontar onde é preciso oferecer mais treinamento, onde é indicado redistribuir o tempo, onde cabe preparar melhor a liderança”. A avaliação do desempenho facilita o recrutamento interno quando surgem vagas, o levantamento do potencial oferece oportunidades para o aproveitamento de talentos. Para que haja manutenção do processo o treinamento deve ser uma atividade contínua aumentando a capacitação das pessoas, mesmo as pessoas que apresentem excelente desempenho, a reciclagem (revisar um treinamento já feito), é necessária, pois, assim haverá sempre evolução das atividades

## **5.8. A GLOBALIZAÇÃO E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Em plena era da informatização e com a globalização dos negócios, ocorre uma intensa movimentação no âmbito organizacional em busca pela qualidade e produtividade.

A avaliação de desempenho é um dos procedimentos básicos que acionam o sistema de RH, face aos seus objetivos. Como atividade típica de controle administrativo, a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa. A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2000, p. 242)

As empresas hoje precisam estar à frente de seu tempo buscando não só os objetivos em curto prazo, mas também e principalmente em longo prazo justamente para superar a alta competitividade que a globalização traz como reflexo.

A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas sob pena de não sobreviverem. Essa busca incessante por competitividade impõe, além de reestruturação profunda, novos conceitos voltados à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes.(PONTES, 1996, p.15)

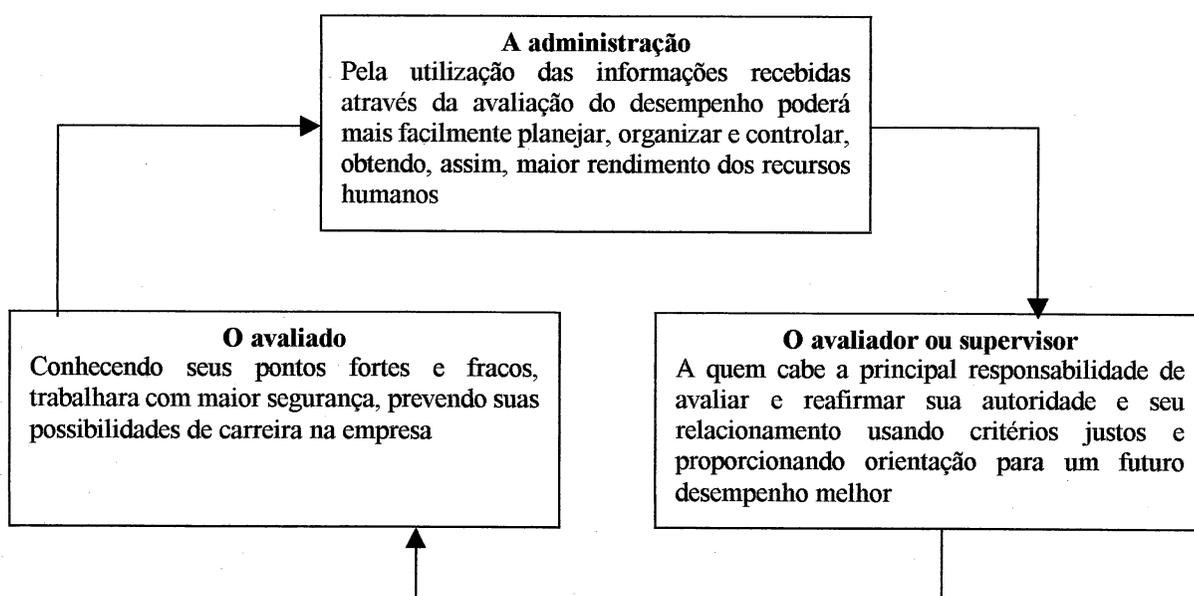
A avaliação de desempenho faz com que a empresa seja homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois o funcionário por mais operacional que seja estará ciente das metas de seu cargo e conseqüentemente terá uma visão mais global do negócio da organização e da importância de cada atividade para que a empresa obtenha sucesso.

## 5.9. ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

As entrevistas de avaliações são sessões de revisão de desempenho que dão ao subordinado o resultado da avaliação, ou seja, a retroinformação sobre seu desempenho passado e o potencial para o futuro.

De acordo com Werther Jr. e Davis (1983, p.288) o avaliador pode proporcionar a retroinformação por meio de várias abordagens sendo elas: "dizer e convencer", "dizer e executar" e "solucionar os problemas", onde na primeira examina o desempenho do empregado e tenta convencê-lo a desempenhar melhor sua função, no entanto em uma pesquisa realizada pelos autores comprovam que este método só funciona com funcionários novatos; a segunda permite que o empregado faça uma justificativa em sua defesa; e a última identifica os problemas que estão interferindo no desempenho do empregado. Por fim após esta ultima abordagem é possível através de treinamentos e preparação a eliminação desses problemas.

Figura 5: O ciclo da avaliação do desempenho



Para que uma entrevista apresente bons resultados Chiavenato (1991) afirma que é preciso que ela seja bem preparada, onde o chefe saiba de antemão o que dirá ao seu subordinado e como dirá. O autor também diz que é preciso considerar dois fatores importantes, o primeiro é que todo funcionário possui aspirações e objetivos individuais, por isso devem ser considerados como indivíduo diferente do todo, e em segundo que o desempenho deve ser avaliado de acordo com o cargo ocupado e de suas orientações e oportunidades recebidas do superior. Enfim, a entrevista de avaliação do desempenho com os subordinados avaliados constitui o ponto principal do sistema.

## 6. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para verificar os propósitos deste trabalho se enquadra na classificação das pesquisas exploratória, que segundo Gil (1991, p. 45), “tem como objetivos proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito, de construir hipóteses”, e com aspectos qualitativos, aspirando-se analisar os meios que levam a integração dos membros de equipes de trabalho, com o intuito de atingirem maior desempenho.

Pode-se dizer que esta pesquisa teve como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto bastante flexível de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos do fato estudado na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: a) Levantamento bibliográfico; b) Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; c) Análise de exemplo que estimulem a compreensão (SELLTIZ et al, 1971, p. 63).

De acordo com Sâmara e Barros (1994, p. 19),

os estudos exploratórios têm como principais características à informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado e hipóteses a serem confirmadas.

Este projeto se desenvolveu através de estudo de caso, com pesquisa exploratória qualitativa, porquê veio facilitar a compreensão dos fatores que levarão a integração dos membros em uma equipe de trabalho, e se desenvolveu junto as equipes de corte de cana da Agro-Rub. O estudo de caso foi escolhido para este trabalho, pois visa o exame detalhado de um ambiente ou situação em particular, proporcionando um amplo conhecimento, o que seria muito difícil diante outros métodos.

Também foi usada a observação livre que segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 192) “Consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas”. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados.

Identificar as barreiras que uma empresa enfrenta em relação aos objetivos individuais e os da organização através de um levantamento bibliográfico e entrevistas (com os funcionários e gerentes), e observações detalhadas na empresa a fim de levantar os pontos positivos e negativos, depois de cada etapa do processo de observação in loco, serão feitas avaliações.

Para o levantamento de dados foram utilizadas as técnicas de levantamento documental, levantamento bibliográfico e entrevistas. No levantamento documental, foram coletados dados nos arquivos e registros da própria empresa, que forneceram dados relevantes para a pesquisa. O levantamento bibliográfico proporcionou maior conhecimento sobre o assunto que foi pesquisado, pois geralmente as fontes bibliográficas são constituídas principalmente por livros e artigos científicos, gerando informações mais consistentes.

Para conhecer melhor as equipes e saber a visão de cada membro, foi aplicado um questionário, onde a pessoa respondeu livremente o que pensava sobre o assunto. As perguntas foram estruturadas, nas quais as questões foram previamente formuladas, não havendo liberdade para alterar ou fazer inclusão de outras questões. De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.201), "Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas corretamente".

Foi também realizada uma entrevista com o gerente de recursos humanos da empresa, sobre o desempenho dos funcionários e da empresa como um todo. Segundo Martins (2000, p.44) a entrevista é "uma técnica que permite o relacionamento entre o entrevistado, e o entrevistador. Não é uma simples conversa. Trata-se de um diálogo orientado, que busca através do interrogatório, informações e dados para a pesquisa".

Após a primeira etapa foi feita uma análise profunda dos dados coletados a fim de se encontrar os principais benefícios e dificuldades enfrentados devido o processo de avaliação de desempenho, uma apresentação de sugestões a empresa para o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho contínua.

Este trabalho foi pesquisado na Agro-Rub Agroindustrial Ltda, onde o seu público-alvo foram os cortadores de cana-de-açúcar. A abrangência deste são os indivíduos, a organização e a integração de ambos para que a empresa tenha um desempenho eficaz.

A Agro-Rub possui 16 equipes de corte de cana, cada equipe é composta em média por 27 membros, a pesquisa foi feita com 2 membros de cada equipe, pois este número será suficiente para o estudo em questão. Nesta pesquisa foi realizada uma entrevista com o gerente de recursos humanos da empresa.

Depois de coletados, os dados foram elaborados e classificados sistematicamente. Em seguida foram feitas a análise e interpretação, visando dar solução ao problema proposto pela pesquisa.

## 7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

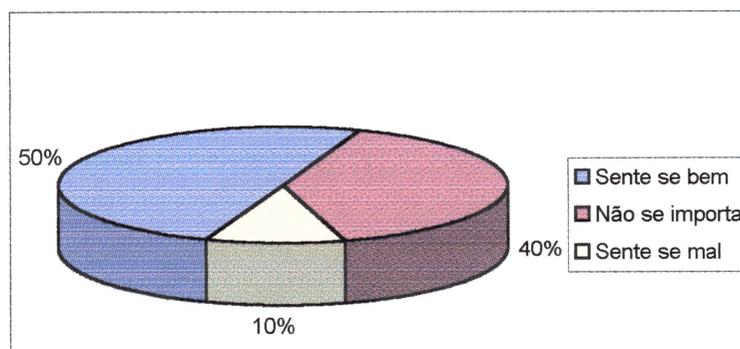
A permanência do empregado na empresa depende muito das decisões administrativas, onde os resultados demonstram que a empresa oferece e que tentam proporcionar maior satisfação pessoal aos funcionários. Avaliar a eficiência de um sistema por meio de sua produtividade é um critério simples, porque não leva em conta o aproveitamento, ou qualidade, dos itens produzidos, nem a eficiência no uso do tempo. (MAXIMIANO, 2004, p.102)

Mediante a tabulação dos dados foram apresentados os seguintes resultados.

### 7.1. ENTREVISTA COM OS CORTADORES DE CANA

#### 1. Como você se sente ao ser avaliado?

GRÁFICO 1 – ACEITAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

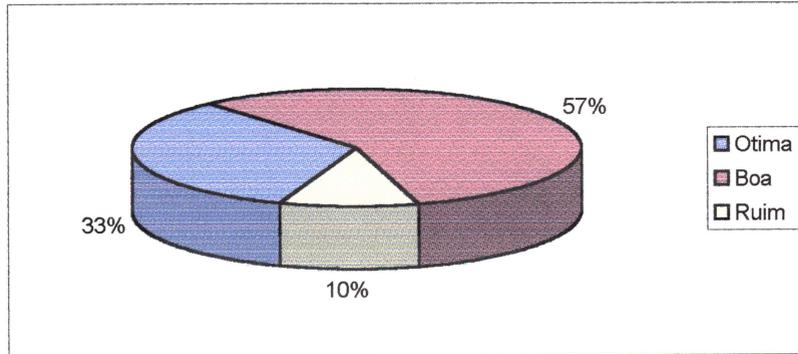


FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 50% dos entrevistados responderam que se sentem bem ao serem avaliados, pois é através da avaliação que poderão conhecer seus resultados, 40% disseram que não se importam, pois não fará diferença em seu desempenho e 10% sentem-se mal, pois não gostam de ser avaliados. De acordo com Lucena (1992, p. 31) o empregado deve se sentir confiante, pois à medida que perceber que o objetivo pretendido é à busca de caminhos e alternativas para o ajudarem a manter o desempenho negociado anteriormente, isso fará com que ele se sinta bem.

## 2. Qual a relação entre você e o avaliador (fiscal)?

GRÁFICO 2 – RELAÇÃO ENTRE AVALIADO E AVALIADOR

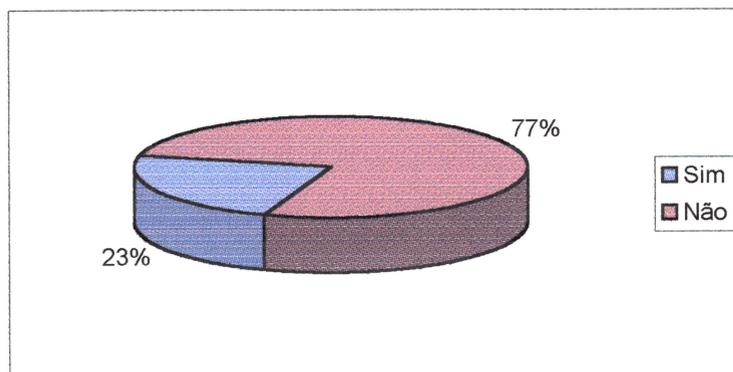


FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Nesta questão 33% dos entrevistados afirmam que a relação com os fiscais é ótima, pois além de profissional ele também é amigo, 57% disseram que sua relação é boa, pois só está fazendo o serviço dele e eu o meu e 10% disseram que é ruim, pois existe mania de grandeza da parte dos fiscais. Lucena (1992, p. 131) nos mostra que é preciso ter “Habilidades no trato com pessoas independentes do nível hierárquico, profissional ou social, influenciando construtivamente e demonstrando respeito a individualidade; compreensão, convivência, harmonia, tolerância e ausência de atritos interpessoais.”

## 3. Sendo o fiscal responsável pela avaliação, você acredita que ele usa desse instrumento para se beneficiar ou a outrem?

GRÁFICO 3 – O USO DA AVALIAÇÃO

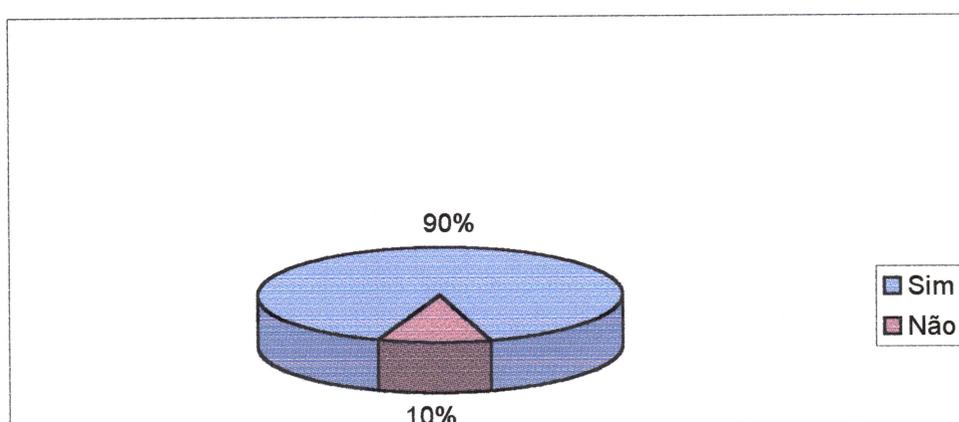


FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Mediante a pesquisa com os entrevistados 23% disseram que sim, ele faz mal uso das ferramentas de avaliação para beneficiar a outros; 77% disseram que não, que ele como avaliador desempenham bem sua função. Para Werther Jr. e Davis (1983, p. 275) “Se o avaliador não gostar de uma pessoa ou grupo, esse fato pode distorcer as classificações para estas pessoas”. No entanto Gil (1994) que o mais importante para garantir o sucesso do sistema é a capacitação do avaliador, que devesse ser especialmente treinado para esse fim, evitando assim que ele o fato de estar avaliando não venha beneficiar ou prejudicar algum empregado, o fato de estar avaliando não venha beneficiar ou prejudicar algum empregado.

4. Como vocês são avaliados ao final de cada dia, a empresa (fiscal) passa o resultado a vocês?

GRÁFICO 4 – FEEDBACK DA AVALIAÇÃO



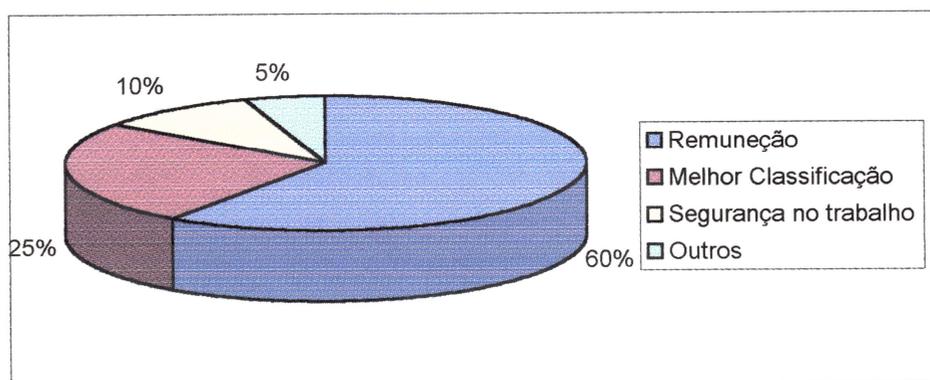
FONTE: Elaborado pelo autor, 2005.

Essa questão procurou saber se os funcionários tinham conhecimento da forma com que eram avaliados, 90% dos entrevistados disseram que sim que tinham pleno conhecimento da forma com que eram avaliados e apenas 10% dos entrevistados disseram que não, desconhecem a forma de avaliação. De acordo com Werther Jr. e Davis (1983, p.270) que “a retroinformação sobre desempenho permite ao empregado, ao gerente e aos especialistas de pessoal intervir com ações apropriadas a fim de melhorar o desempenho”. É preciso que haja a retroinformação após a avaliação para que o sistema tenha um bom andamento, pois são através dos resultados que é possível fazer o equilíbrio entre os pontos positivos e os pontos

negativos resultantes do desempenho e aquelas em que o desempenho é deficiente; é através da retroalimentação que o empregado fica a par da situação e pode ver em que pode melhorar.

5. O que se ganha em ter um bom desempenho, ou seja, desenvolver seu trabalho de maneira certa e na hora certa?

GRÁFICO 5 –BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



FONTE: Elaborado do autor, 2005.

Devido serem avaliados por produtividade, 60% dos entrevistados afirmaram que um dos principais ganhos está na remuneração, pois o salário vai variar de acordo com a produção; 25% disseram que é melhor classificação, pois ao serem avaliados são classificados em cinco categorias e os que desempenham melhor sua função e produzem a média ficam em uma categoria melhor; 10% segurança no trabalho, pois ao apresentar um bom desempenho tem maior chance trabalhar na entressafra e na safra seguinte; 5% responderam outros.

6. Quais são as principais dificuldades enfrentadas em relação ao desempenho de vocês no decorrer da safra?

Nesta questão foram selecionadas as respostas mais citadas, dentre elas as principais foram: a cana derrubada que dificulta o trabalho, pois exige mais dos funcionários devido à posição e o tempo que gastam; os conflitos com os fiscais principalmente com os novatos devidos não terem experiência; o preço baixo da cana, muitas vezes a cana vale mais, no entanto a usina paga o que melhor convém; e outros.

7. O que você acredita que pode ser feito para melhorar as barreiras enfrentadas com os fiscais e com a avaliação em si?

Os entrevistados acreditam que é preciso fazer reuniões tanto com os fiscais quanto com os líderes informais das turmas, de acordo Lucena (1992) as reuniões de acompanhamento abrem espaço para o empregado se manifestar, para falar sobre as atribuições do seu cargo, sobre problemas de trabalho, sobre as dificuldades que enfrentam e sobre o apoio e compreensão que desejaria receber; Oferecer treinamento aos fiscais; Oferecer maior assistência no campo, principalmente em dias quentes onde os funcionários ficam mais expostos a problemas de saúde como pressão alta, desidratação e outros.

## **7.2. ENTREVISTA COM O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

A Agro-Rub Agropecuária Ltda, que atua no setor agrícola desde outubro de 2000 em Rubiataba – GO, implantou a avaliação do desempenho em 2002, “processo que o empregador usa para determinar o grau de eficácia na realização do trabalho.” (Megginson et al, 1998 p. 302), a procura de melhorar a produtividade dos cortadores de cana, denominados pela empresa de rurícolas.

“O objetivo básico da administração científica era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado”. (SILVA, 2000, p.121).

Com a implantação do processo de avaliação do desempenho nota se que os rendimentos da empresa aumentaram e juntamente a produtividade dos funcionários também, e conforme Lucena (1992, p. 65), o processo de implantação passa por três fases , sendo a primeira o conhecimento que se subdivide em três grupos, a sensibilidade, a conscientização e o entendimento; a segunda fase e a de implementação que é a fase de implantação e aceitação; e por fim a fase do comprometimento que é onde são focados a institucionalização e a interiorização do processo.

Cada empresa adota o processo de avaliação de desempenho de acordo com suas necessidades a adotou o programa de avaliação por produtividade para avaliar o desempenho dos rurícolas, o processo continuo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço. Para que fosse implantado o programa foi necessário

desenvolver uma pesquisa para conhecer o potencial de cada funcionário antes e depois da implantação; Os resultados foram surpreendentes, pois antes do programa a média de cana cortada por trabalhador era de 7,5 toneladas, e na safra 2004 após a implantação do programa de avaliação de produtividade esses valores subiram para uma média de 9,5 toneladas por trabalhador.

Os fiscais, denominados pela empresa como coordenador de turma, tem um trabalho direto com os cortadores de cana, todo o dia cada fiscal cuida de uma turma com cerca de 25 a 30 trabalhadores. Os fiscais fazem este acompanhamento junto aos trabalhadores no campo e passam as informações ao departamento agrícola da empresa, são eles que fazem as anotações na planilha de apontamento dos serviços realizados, ficha para controle de produtividade de cada funcionário, essa ficha é composta pelos seguintes itens: denominação da turma, nome do funcionário, serviço, talhão, produção, valor unitário, horas e toneladas. E são eles que nos passam as dificuldades e sugestão de cada equipe.

No início do programa foi oferecido pela empresa uma semana de treinamento aos fiscais, através dos consultores que implantaram o sistema, foram realizados reuniões com os funcionários e apresentado a eles como funcionava o programa e o que a empresa esperava de cada um deles. No decorrer da safra foi feito também um acompanhamento junto ao programa durante o 1º e o 2º ano.

Após a avaliação foi possível identificar os problemas que vinham acontecendo, os funcionários que tinham alguma dificuldade; e através dessas informações foi possível trabalhar para uma solução destes problemas, enfim fazer o que antes não era possível fazer, de acordo com Chiavenato (2001, p.130) é a comunicação que serve de retroalimentação e que reduz as dissonâncias entre o superior e o empregado.

Os resultados da avaliação são divulgados através dos fiscais, após a avaliação de cada funcionário é passado aos fiscais a relação com os funcionários que apresentaram melhor desempenho e suas classificações, onde aqueles que atingem a meta da empresa ou superam ficam com a categoria A – 9,5 toneladas, B – entre 8 e 9 toneladas, C – entre 7 e 8, D – entre 6 e 7 toneladas e E – abaixo de seis toneladas; no decorrer da quinzena, conforme (1994, p.19) o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o

nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados “. A recompensa apresentada anteriormente pela Agro-Rub aos funcionários nos dois primeiros anos foi a remuneração devido o aumento da produtividade e uma sexta básica no final de cada semana para os funcionários que alcançassem a média da empresa. No entanto na safra de 2005 após ter dispensado a empresa que prestava consultoria, foi suspensa a premiação da sexta devido uma avaliação realizada junto aos trabalhadores onde o benefício não estava dando o resultado esperado pela empresa, pois os funcionários a serem premiados eram sempre os mesmos e aqueles que não conseguiam alcançar a media ficaram desmotivados, então a empresa fez uma pesquisa para saber o motivo que estes funcionários não conseguiam se desenvolver, notaram que faltavam técnicas e habilidades. Em contrapartida a essa deficiência a empresa selecionou os funcionários que apresentavam melhor desempenho em sua equipe e os colocaram como instrutores para ensinarem técnicas para desenvolverem um trabalho rápido e de qualidade aos colegas que apresentavam essa deficiência e aos novatos.

A principal dificuldade enfrentada no processo de implantação foi a não aceitação do programa por alguns funcionários, um problema que vem atrapalhando o bom andamento do programa de avaliação de desempenho é a escassez de mão-de-obra, o que faz com que algumas medidas para solucionar problemas, como a não adaptação do indivíduo ao trabalho, a exclusão de funcionários faltosos, não sejam tomadas, devido à falta de mão-de-obra nas próximas safras com o aumento da produção na empresa teremos que buscar trabalhadores de outros municípios ou ate mesmo outros Estados.

De acordo com Chiavenato (1991, p.128) “a falha da avaliação do desempenho é exatamente ‘falha da administração em definir claramente os objetivos e estabelecer técnicas específicas de avaliação do desempenho designada ara alcançar aqueles objetivos’”.

## 8. CONCLUSÃO

O mundo moderno avalia o desempenho de cada um dos seus habitantes, comparando, entendendo, equacionando problemas e em uma organização com um sistema isso não pode ser diferente, pois é a avaliação do desempenho que aponta onde é preciso oferecer mais treinamento, onde é indicado redistribuir o tempo, onde cabe prepara melhor a liderança. No entanto a avaliação não se objetiva em premiar ou punir competências, mas em tomar decisões para a melhoria continua do negócio.

Conclui-se também que não existe uma fórmula ideal para avaliar, cabe a cada empresa compatibilizar o sistema de avaliação de desempenho com sua aplicação no cotidiano, isso hoje é um grande desafio para as empresas, pois são obrigadas a considerarem suas necessidades e concepções, tanto do gerente de Recursos humanos quanto do pessoal.

Para que o sistema de avaliação apresente bons resultados depende unicamente do avaliador e do avaliado, e a otimização dos resultados formais da avaliação de desempenho pressupõe uma permanente interação do avaliador e do avaliado. Percebe-se também que é possível tornar a avaliação mais realista, um recurso para tratar com subordinados que tenham desempenho insatisfatório, em especial para obter alguma forma de ajuda que garanta melhoria na motivação e na produtividade. O desempenho de um profissional pode ser dado pela sua capacidade de fazer e sua atitude de querer fazer.

A recompensa seja ela de natureza monetária e não monetária, é um elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização, tornando-os mais motivados.

A Agro-Rub aplica aos cortadores de cana a avaliação de desempenho por produtividade, ou seja, avalia apenas a quantidade de cana que o individuo corta no decorrer do dia, acredito que com isso a empresa perde muito, pois deixa de avaliar fatores como a qualidade e o tempo que são fundamentais para que a empresa tenha um bom desempenho.

As principais barreiras que uma empresa enfrenta ao usar métodos de avaliação de desempenho estão relacionadas à não colocação dos objetivos de

forma clara aos avaliados, o não comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, à falta de preparação dos avaliadores e o mau uso das ferramentas da avaliação do desempenho.

São inúmeros os benefícios da avaliação de desempenho para a empresa, em especial para área de Recursos Humanos onde proporcionará uma visão do perfil dos profissionais avaliados, a percepção dos seus principais líderes, bem como das necessidades dos funcionários e dos gestores, em termos de treinamento e desenvolvimento. Defini o potencial humano a curto e longo prazo, a contribuição de cada funcionário, o que a empresa pode fazer para que as metas sejam alcançadas no prazo determinado; os funcionários passam a conhecer os aspectos que a empresa usa para avaliá-lo, as expectativas da empresa em relação ao seu desempenho, o que a empresa está fazendo para a melhoria do seu desempenho e as que deverá fazer por conta própria através da auto-avaliação.

## 9. SUGESTÕES

- ✓ Sugiro a empresa que faça uma análise dos métodos usados, para saberem se realmente os critérios adotados suprem a necessidade da empresa e se seus funcionários estão de acordo;
- ✓ Identificar o líder informal de cada equipe;
- ✓ Promover reuniões com os fiscais e líderes informal de cada turma para que possam discutir sobre os métodos de avaliação adotados pela empresa, sugestões e críticas em relação ao sistema adotado;
- ✓ Realizar reuniões periodicamente para que sejam negociados processos de desempenho individual e das equipes, onde se tenha como resultados a qualidade, a produtividade e a valorização do empregado;
- ✓ Promover eventos que façam com que os funcionários se sintam como parte integrante da empresa e que não trabalhem apenas pelo salário,
- ✓ Desenvolver juntamente com os trabalhadores novos indicadores de desempenho;
- ✓ Desenvolver um programa de acompanhamento quinzenal junto aos fiscais e as equipes, para saber onde é preciso oferecer mais treinamento, conhecer as dificuldades enfrentadas no campo propor soluções;
- ✓ Promover integração entre os fiscais e os avaliados, fazendo com que eles conheçam os resultados da avaliação e saibam onde como podem melhorar os seus desempenhos;
- ✓ Adotar uma forma de benefício onde os funcionários se sintam motivados a desenvolverem suas funções em busca de caminhos e alternativas a alcançarem os objetivos da empresa.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEVATO, Hilda. **Recursos humanos: avaliação de desempenho**. Disponível em: [www.rh.com.br/ler.php?cod=3661&org=2](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3661&org=2). Acesso em: 24 ago. 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. 2 v.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1991. v.3.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. cap. 15/19.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos e monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de B. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LUCENA, Maria Diva Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6.ed. São Paulo: LTr, 1996.

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 5.

SEVERINO, Joaquim Antônio. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WERTHER JR., William B.; DAVIS, Kaith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

*Revisado por*



# **ANEXOS**

## ANEXO I CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade Concessionária: Agro-Rub Agropecuária Ltda.

Endereço: Rodovia GO 434 Km-23,5 Zona Rural

Telefone: (62) 325-2573

Nome dos Proprietários ou Grupo Associado: Luismar Melo, Paulo Fernando Cavalcante de Moraes, José Bolívar de Melo Neto, Paulo Fernando de Cavalcante de Moraes Filho.

Nome e cargo da Chefia Direta: Adão Moreira da Silva - Gerente Geral

Ramo de Atividade: Cultivo de cana-de-açúcar

Área de atuação: Setor Agrícola

### Histórico:

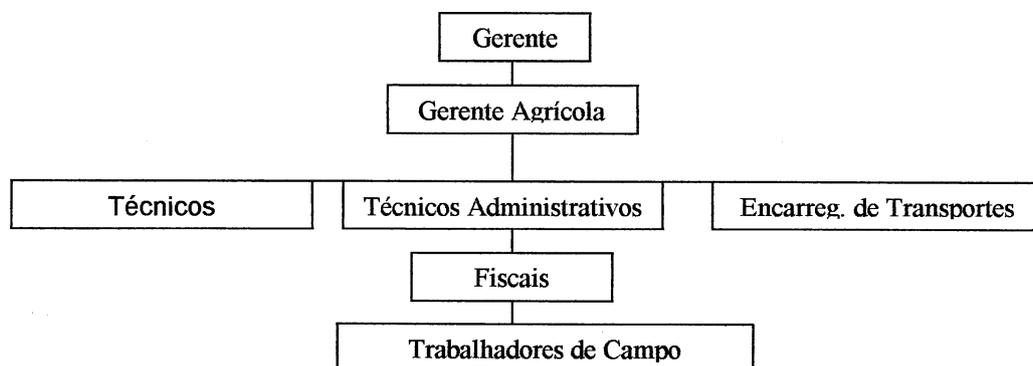
A Agro-Rub (Agro-Rub Agropecuária Ltda.) é uma sociedade empresarial limitada, que atua no setor agrícola, cuja principal atividade é o cultivo de cana, inscrita no CNPJ 04.094.192/0001-01, situada no município de Rubiataba, à Rodovia GO 434 Km 23,5. Criada no dia 11 de outubro de 2000.

Parceira e cooperada da Cooper-Rubi (Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba), a Agro-Rub é responsável por todo o processo de produção de cana até a entrega na esteira da Cooper-Rubi. Produz 82% de toda cana que é moída pela Cooper-Rubi. Possui sazonalidade de 6 meses. Para esta safra de 2004-2005 ela está com uma área de 8.583,40 Há de plantação de cana.

No período de safra a Agro-Rub emprega 700 trabalhadores em média, dos quais 480 trabalham nas equipes de corte de cana. Na entressafra ela fica com 150 trabalhadores, quando não há plantio, quando há este número sobe para 480 em média.

Antes da criação da , todo o processo de produção de cana era exercido pela própria Cooper Rubi. Mas para descentralizar e agilizar a produção, a foi criada, desta forma a Cooper Rubi pode dar mais foco à produção de álcool.

### Organograma da Empresa



Nº de empregados: 766 ( média) durante a safra e 169 ( média ) na entressafra.

### Principais Metas da Empresa:

- ✓ Desenvolver a lavoura canavieira buscando a melhoria da produtividade, da qualidade e também o aumento quantidade da produção.
- ✓ Levantar principais recursos que resultam o produto final:
- ✓ Melhorar os Recursos Humanos, Financeiros e materiais tais como: maquinário agrícola; insumos e instalações, solo, clima.

### **CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA:**

- ✓ Categoria dos profissionais que atuam na empresa: Técnicos Agrícolas, Engenheiros, Agrônomos, Contador, Administradores Rurais, e Mão-de-Obra em geral.
  - ✓ Divisão técnica de trabalho: Plantio, Tratos Culturas (adubação e herbicida) e Colheita da cana-de-açúcar
  - ✓ Verificar a qualificação dos funcionários dividindo em qualificados, não qualificados, e tipos de treinamento oferecidos: Qualificados todas as funções específicas: engenheiros, agrônomos, técnicos, etc.; Não qualificados: auxiliares gerais / rurícola e fiscais que recebem treinamento em todo início de safra. Além de treinamentos que são oferecidos de acordo com a necessidade de cada função.
- a) Condições de jornada de trabalho. De acordo com a legislação.
- b) Descrever a rotatividade da mão-de-obra. Por ser uma empresa sazonal ela apresenta uma alta rotatividade, pois grande parte da mão-de-obra é contratada apenas para o período de safra.

## ANEXO II

Esta pesquisa é de caráter estudantil, ficando as informações restritas somente ao trabalho de conclusão do curso de Administração oferecido pela FACER. Sua participação será de grande importância para o resultado da mesma. Desde já agradeço sua colaboração.

- 1 A i utiliza a avaliação de desempenho?  
( ) sim            ( ) não
- 2 Quando foi implantada a avaliação do desempenho na empresa?
- 3 Quais são os indicadores de desempenho utilizados para avaliação dos trabalhadores rurais?
- 4 De que forma são selecionados os avaliadores (fiscais) rurais?
- 5 Os avaliadores passam por algum treinamento? Se resposta positiva, qual?
- 6 De que forma são avaliados os funcionários?  
( ) por padrões de lucratividade;  
( ) por padrões de produtividade;  
( ) outros. Quais? \_\_\_\_\_
- 7 A apresenta objetivos claros e explícitos para enfatizar o que se pretende ao avaliar o desempenho de seus funcionários?
- 8 No momento da avaliação é discutido com os funcionários o que se espera deles?
- 9 Existe alguma forma de recompensa para os funcionários que apresentam melhor desempenho? Se positivo, qual?
- 10 Quais são os objetivos esperados pela empresa na safra de 2005?
- 11 A empresa usa a avaliação do desempenho para alcançar suas metas e objetivos?  
( ) sim            ( ) não
- 12 Após realizarem as avaliações a empresa da o Feed Back para os funcionários? Se positivo de que forma?
- 13 Quais são a principais dificuldades enfrentadas pela empresa ao aplicar a avaliação de desempenho?

### ANEXO III

Esta pesquisa é de caráter estudantil, ficando as informações restritas somente ao trabalho de conclusão do curso de Administração oferecido pela FACER. Sua participação será de grande importância para o resultado da mesma. Desde já agradeço sua colaboração.

- 1 Como você se sente ao ser avaliado?  
 Sente bem, pois a empresa poderá ver o seu desempenho e assim ser reconhecido;  
 Não se importa, pois não fará diferença;  
 Sente-se mal, pois não gosta de ser avaliado.
  
- 2 Qual é a relação entre você e o avaliador (fiscal)?  
 Ótima, pois além de profissional também é amigo;  
 Boa, pois só está fazendo o serviço dele e eu o meu;  
 Ruim, pois existe um ar de superioridade da parte dele.
  
- 3 Sendo o fiscal responsável pela avaliação você acredita que ele usa desse instrumento para se beneficiar ou a outrem?  
 Sim;  
 Não.
  
- 4 Como vocês são avaliados ao final de cada dia, a empresa (fiscal) passa o resultado da avaliação a vocês?  
 Sim;  
 Não.
  
- 5 O que se ganha em ter um bom desempenho, ou seja, desenvolver seu trabalho de maneira certa e na hora certa?  
 Remuneração;  
 Melhor classificação;  
 Segurança no trabalho;  
 Outros.
  
- 6 Quais são as principais dificuldades enfrentadas em relação ao desempenho de vocês no decorrer da safra?
  
- 7 O que você acredita que pode ser feito para melhorar as barreiras enfrentadas com os fiscais e com a avaliação em si.

## ANEXO IV

### Média 1 comparada à meta (Geral)

|                         | 18 a 23 de abril/05 | 25 a 30 de abril/05 | 02 a 07 de maio/05 | 09 a 14 de maio/05 | Safra |
|-------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------|
| Média Efetiva 2005/2006 | 8,0                 | 8,1                 | 7,6                | 9,1                | 10,3  |
| Meta (t)                | 9,0                 | 9,0                 | 9,0                | 9,0                | 9,13  |
| Safra 2004/2005         | 9,2                 | 8,1                 | 9,2                | 9,7                | 9,7   |

| Média 2 comparada a meta (Geral) | 18 a 23 de abril/05 | 25 a 30 de abril/05 | 02 a 07 de maio/05 | 09 a 14 de maio/05 | Média Safra |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| Média com Faltas 2005/2006       | 7,8                 | 7,8                 | 7,8                | 8,7                | 9,4         |
| Meta (t)                         | 9,0                 | 9,0                 | 9,0                | 9,0                | 9,0         |
| Safra 2004/2005                  | 9,2                 | 8,8                 | 8,8                | 9,3                | 9,0         |
| Médias com Faltas pagas          | 7,8                 | 7,9                 | 7,3                | 8,7                | 9,5         |

### Absenteísmo / Meta (Geral)

|                             | 18 a 23 de abril/05 | 25 a 30 de abril/05 | 02 a 07 de maio/05 | 09 a 14 de maio/05 | Média Safra |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|-------------|
| % Absenteísmo 2005/2006     | 2,88                | 3,7                 | 4,0                | 4,9                | 6,6         |
| % Atestado                  | 1,31                | 2,3                 | 3,3                | 3,3                | 4,2         |
| % Encostado                 | 0                   | 0,0                 | 0,0                | 0,2                | 0,3         |
| % de Faltas                 | 0,45                | 1,1                 | 1,1                | 1,0                | 1,6         |
| % Falta Injustificada       | 0,88                | 0,3                 | 0,9                | 0,5                | 0,6         |
| % Falta Justificada         | 0                   | 0,0                 | 0,0                | 0,09               | 0,2         |
| % Acidente Trabalho         | 0,25                | 0,0                 | 0,0                | 0,0                | 0,0         |
| Meta Absenteísmo            | 3,0                 | 3,0                 | 3,0                | 3,0                | 3,0         |
| Absenteísmo Geral 2004/2005 | 3,2                 | 3,5                 | 4,0                | 3,8                | 6,43        |
| Faltas pagas                |                     |                     | 4,2                | 3,9                | 5,36        |

**ANEXO V**  
**DADOS DO ALUNO**

NOME: CRISTIANE DA SILVA ANDRADE

NUMERO DA MATRICULA : 0304760201

ENDEREÇO: AV. JACARANDÁ, Nº 362 - CENTRO

CIDADE: RUBIATABA – GOIÁS

E-MAIL: [cristiane.rtb@hotmail.com.br](mailto:cristiane.rtb@hotmail.com.br)

TELEFONE RESIDENCIAL: (62) 3325.2801

EMPRESA : AGRO-RUB

ESTAGIO REALIZADO NA ÁREA: RECURSOS HUMANOS

RESPONSÁVEL: ADÃO MOREIRA DA SILVA

CARGO/FUNÇÃO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

ENDEREÇO: RODOVIA GO-334 – KM 03 – ZONA RURAL

CIDADE: RUBIATABA – GOIÁS

CNPJ: 04094192/0001-01

TELEFONE: 62 3325-2520