

FAQ - Faculdade XV de Agosto

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO
PROFISSIONAL EM UMA AUTARQUIA
DE FISCALIZAÇÃO PROFISSIONAL**

Fabio Luiz Marques

Socorro – 2006

FAQ - Faculdade XV de Agosto

**Avaliação do Desempenho Profissional em
uma Autarquia de Fiscalização Profissional**

Aluno: Fabio Luiz Marques

Orientadores: Prof.^a Ms. Cláudia Cobêro

Prof.^o Ms. Luiz Antônio Fernandes

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade XV de
Agosto, Curso de Administração de
Empresas.

AGRADECIMENTOS

O trabalho realizado foi de fundamental importância tanto pela experiência adquirida como pelo conhecimento que tive mais a fundo do CREA-SP (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de São Paulo) na área estudada, esta que é uma empresa de extrema importância para a fiscalização do exercício profissional da área tecnológica.

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade que está me concedendo, me dando condições de cursar uma faculdade, sabendo-se que nos dias de hoje não é qualquer um que tem essa oportunidade.

Agradeço à professora e orientadora Cláudia Cobêro, que desde o começo até o término do trabalho, me orientou e me acompanhou, para a elaboração desse trabalho, tornando-o enriquecido, tanto na parte teórica como na parte prática.

Agradeço, em especial, aos meus pais que me deram total apoio, sempre colaborando e me incentivando, tanto na área escolar e na elaboração do trabalho como em toda a minha vida.

Por fim, agradeço ao CREA-SP por ter concedido o espaço para a realização da pesquisa e do estágio e também àqueles que me ajudaram, apoiaram e colaboraram para a realização desse trabalho, em especial ao engenheiro José Alberto de Arruda Ignácio, chefe da seccional de Jundiaí, ao agente fiscal Fábio Vanderlei Vieira, da seccional de Socorro e aos funcionários, que de uma forma ou de outra deram a sua colaboração.

RESUMO

O presente trabalho teve como propósito a realização de uma Avaliação de Desempenho Profissional no CREA-SP, que é uma autarquia de fiscalização profissional. Tendo como objetivo a avaliação do desempenho profissional de dois diferentes cargos, a comparação do desempenho profissional entre eles e a identificação de possíveis falhas na execução das suas respectivas funções. Foi realizada uma pesquisa com 28 colaboradores da empresa analisada, utilizando um formulário composto de 24 questões, dividido em 03 partes, o qual foi respondido por dois colaboradores envolvidos com o avaliado, que foi seu companheiro de trabalho e seu supervisor. Os resultados obtidos na pesquisa, de uma forma geral, foram muito bons, sendo que os aspectos que os colaboradores obtiveram melhor desempenho foram no trabalho em equipe, atendimento ao cliente e a fidelidade com a empresa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
1.1. Empresa Analisada.....	07
2. REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1. O que é Avaliação de Desempenho?.....	09
2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho	10
2.3. Aplicação da Avaliação de Desempenho.....	12
2.4. Objetivos e Benefícios da Avaliação de Desempenho.....	13
3. METODOLOGIA	15
3.1. Amostragem	15
3.2. Material	15
3.3. Procedimentos	16
4. RESULTADOS	18
4.1. Resultados Gerais.....	18
4.2. Resultados por Cargo	23
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	28
ANEXOS.....	29
Anexo 1: Questionário de Identificação.....	29
Anexo 2: Formulário de Avaliação de Desempenho	30
Anexo 3: Formulário de Avaliação de Desempenho	31

1. INTRODUÇÃO

Antigamente as empresas se preocupavam exclusivamente com o desempenho da máquina, como um meio de aumentar a produtividade. O ser humano era visto como um objeto de fácil manipulação e que se acreditava ser motivado apenas por motivos salariais e econômicos.

Com o surgimento do movimento das relações humanas, na metade do século XX, as empresas passaram a ver o funcionário com outros olhos, a preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava ligado com a satisfação do funcionário que passou a ser tratado como um integrante da organização.

Avaliações acontecem de forma natural e constante no dia-a-dia das pessoas, tanto dentro como fora das organizações. A prática da avaliação é essencial à natureza humana assim como é também a base para tomada de decisão que está presente em toda escolha.

A avaliação de desempenho foi moldada para medir o desempenho e o potencial do colaborador. O desempenho reflete-se no sucesso da própria empresa e pó isso é característica mais obvia a ser medida. Em muitas empresas o desempenho e a produtividade da equipe são muito valorizados, porém poucos colaboradores parecem apresentar o perfil e o desempenho esperado.

Do mesmo modo como acontece nas escolas, onde os professores avaliam seus alunos sobre o rendimento do aprendizado, nas empresas esse processo é muito semelhante. Hoje em dia com a necessidade de se agregar valor aos seus produtos, as empresas estão se preocupando em avaliar o desempenho de seus colaboradores. E é nesse momento que as empresas usam essa ferramenta conhecida como avaliação de desempenho, que avalia o desempenho do profissional em função das atividades que a pessoa realiza, das metas e dos resultados a serem alcançados.

Quando bem aplicada essa ferramenta é um ótimo meio para se identificar problemas de supervisão, motivação, de integração entre as pessoas com a empresa, de adequação do profissional ao cargo, de localização de possíveis necessidades de treinamento, entre outros. Só que a empresa precisa tomar alguns cuidados como, por exemplo, adotar procedimentos que sejam conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados, registrar por escrito e fundamentar em fatos a avaliação do colaborador, que essa

avaliação e esses fatos fundamentados sejam comunicados ao colaborador e por fim, que as avaliações sejam revisadas pela mesma pessoa, por um mesmo grupo ou comissão de pessoas, garantindo assim a estabilidade e assegurando que todos sejam avaliados da mesma forma.

Em nosso país, a uma certa dificuldade à prática de avaliação de desempenho, talvez as causas básicas dessa dificuldade seriam o medo, a falta de cobrança de resultados com relação à avaliação, dificuldade de se eliminar o caráter individual da avaliação, entre outras.

O resultado da avaliação serve para tomar decisões e obter o feedback para o próprio avaliador, que afinal é o responsável principal pelo desempenho da equipe, a área de recursos humanos terá uma visão do perfil dos profissionais avaliados e as necessidades dos colaboradores e dos supervisores, em termos de treinamento e desenvolvimento e a alta administração da empresa terá informações sobre os aspectos que podem afetar diretamente o ânimo da organização e terá condições de fazer ajustes necessários em seus planos estratégicos.

Assim sendo, o problema de pesquisa desse trabalho é: Qual o nível de desempenho profissional dos colaboradores que ocupam os cargos de agente administrativo e agente fiscal, da empresa analisada?

O presente trabalho tem por objetivo avaliar o desempenho profissional de dois diferentes cargos, comparar o desempenho profissional entre eles e identificar possíveis falhas na execução das suas respectivas funções.

O trabalho e o estágio foram realizados no departamento de Recursos Humanos de uma autarquia de fiscalização profissional na área da Engenharia, Arquitetura e Agronomia.

1.1. Empresa Analisada

A empresa que foi analisada para a realização desse trabalho foi o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia de São Paulo (CREA-SP).

O CREA-SP é um órgão de fiscalização do exercício profissional de engenheiros, arquitetos, agrônomos, geólogos, geógrafos, meteorologistas, tecnólogos e técnicos da área, administrado pelos próprios profissionais, cuja ação fiscalizadora, orientadora e aprimoradora abrange todo o estado de São Paulo.

Segundo a ata da primeira reunião do Conselho, o CREA-SP foi instalado aos 19 dias do mês de maio de 1934, às 14 horas.

A sede principal do CREA-SP é sediada na capital paulista, tendo espalhada por várias cidades do estado suas seccionais, descentralizando os serviços para um melhor atendimento aos profissionais, empresas e sociedade, o Conselho conta hoje com mais de 125 seccionais e aproximadamente 1000 colaboradores.

O CREA-SP tem como missão a fiscalização, atualização, orientação e valorização do exercício profissional da área tecnológica, contribuindo para a segurança e qualidade de vida da comunidade.

A empresa quer ser reconhecida como uma organização ágil e eficaz, com credibilidade perante os profissionais e empresas da área tecnológica e a sociedade, pela qualidade dos serviços prestados.

O Conselho está convicto de que a lealdade e a imparcialidade devem prevalecer em todas as nossas relações internas e externas, visualizando sempre os clientes e a sociedade como merecedores de toda a nossa atenção e cortesia. Com isso, a organização garante o sigilo e a confiabilidade dos seus serviços, como fruto de um trabalho norteado pelo espírito de equipe, responsabilidade, ética e comprometimento pessoal com a sua missão e visão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui será apresentado o referencial teórico que foi utilizado nesse trabalho por meio de pesquisas em livros, artigos e consulta à internet.

2.1. O que é Avaliação de Desempenho?

Para Carvalho & Nascimento (2004), a Avaliação de Desempenho (AD), é um dos artifícios básicos que acionam o sistema de recursos humanos, devido aos seus objetivos.

Como atividade cotidiana para controle administrativo, a AD se torna parte da estratégia gerencial, com o intuito de conseguir com que os membros da equipe de trabalho guiem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (2000), AD é uma verificação ordenada do desempenho de cada colaborador no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.

AD é um conceito vivo, pois os colaboradores são avaliados continuamente nas empresas, é um meio pelo qual as empresas podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização, de motivação, etc.

Dependendo do tipo de problema identificado, a AD colabora na decisão e no desenvolvimento de uma política adequada de recursos humanos às necessidades da empresa.

AD, segundo Bateman & Snell (1998, p. 288-289):

“é a análise do desempenho de um empregado em sua função. A AD tem dois propósitos básicos de ARH. Primeiro, a AD serve a um propósito administrativo. Fornece a informação para decisões relativas a salários, promoções e demissões. Além de suprir a documentação que pode justificar essas decisões nos tribunais. Segundo, o que talvez seja mais importante, a AD serve a um propósito de desenvolvimento. A informação pode ser utilizada para diagnosticar necessidades de treinamento, planejamento de carreiras e assuntos a fins.”

Para Reis (1999), AD é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente na solução de problemas, melhoria do trabalho e dos resultados dos colaboradores e a busca dos objetivos da empresa.

A AD, segundo Chiavenato (1997, apud, MOURA, s.d.), é um método que sempre busca estabelecer um acordo com os colaboradores referente aos resultados desejados

pela empresa, acompanhar os desafios propostos, conseguindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

2.2. Métodos de Avaliação de Desempenho

Para Aquino (s.d., apud, CARVALHO & NASCIMENTO, 2004, 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”.

Para Carvalho & Nascimento (2004), o método de Avaliação de Desempenho (AD) é o processo empregado pelo avaliador, que tem por objetivo constatar a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Segundo Chiavenato (2000; p. 333): “os métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas”.

Os principais métodos de AD, segundo Chiavenato (2000) são:

Escalas Gráficas: é o método mais usado e exposto. Avalia o desempenho dos colaboradores através de fatores de avaliação já definidos e nivelados. As escalas gráficas se dividem em:

- **Contínuas:** incidem em dois pontos extremos, tendo um limite mínimo e um máximo, onde o avaliador marca na escala que os une a avaliação.
- **Semicontínuas:** é igual ao das escalas contínuas, a diferença é somente os pontos intermediários entre o limite mínimo e o máximo, facilitando a avaliação.
- **Descontínuas:** incidem em um limite mínimo e um limite máximo, com pontos intermediários, com marcações já fixada e descrita, cabendo ao avaliador escolher uma delas.

As vantagens das escalas gráficas é que é um instrumento fácil de se aplicar e de se entender, dá pouco trabalho ao avaliador no registro da avaliação e permite uma visão unificada e resumida das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.

Já as desvantagens, é que não tem flexibilidade ao avaliador, que precisa se ajustar à ferramenta e não esta às características do avaliado, pode haver deformações e interferências pessoais dos avaliadores, carece de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir deformações e influência pessoal dos avaliadores e pode proporcionar resultados exigentes para todos os subordinados.

Escolha Forçada: é o método que avalia o desempenho por meio de frases descritivas com alternativas de tipos de desempenho individual, onde o avaliador escolhe forçosamente uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Para Carvalho & Nascimento (2004), esse é um método que tem como vantagens, a facilidade de se adaptar às necessidades da empresa e permite uma identificação das diferenças individuais, dos colaboradores, na execução das atividades.

E suas desvantagens, é que sua elaboração e montagem são mais complexos, exigindo um planejamento cuidadoso e é um método que discrimina e classifica os avaliados em bons, médios e fracos, sem muitos detalhes.

Dando continuidade aos principais métodos de AD, segundo Chiavenato (2000) são:

Pesquisa de Campo: é um método que se baseia em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, por meio dessas entrevistas se avalia o desempenho dos subordinados, é possível avaliar o desempenho e suas causas.

Vantagens: tolera uma avaliação intensa, indiferente e objetiva de cada colaborador, encontrando causas de comportamento e fontes de problemas, um programa de ação que extrai os impedimentos e proporciona uma melhoria no desempenho e é o método mais completo de avaliação.

Desvantagens: tem um custo operacional alto, devido à utilização de um especialista e é um processo demorado por causa da entrevista um a um a respeito de cada subordinado ao superior imediato.

Incidentes Críticos: esse método se preocupa com características extremas, sejam elas positivas ou negativas, o superior imediato observa e registra esses fatos extremos do desempenho dos avaliados.

Comparação aos Pares: é um método que confronta os colaboradores dois a dois e se assinala aquele que tem o melhor desempenho. Nesse método, podem ser utilizados fatores de avaliação.

Frases Descritivas: somente é diferente do método da escolha forçada por não ser obrigatória a escolha de frases.

2.3. Aplicação da Avaliação de Desempenho

Segundo Bateman & Snell (1998), muitas empresas estão empregando fontes múltiplas de avaliação, pois pessoas diferentes avistam lados diferentes do desempenho de um empregado. Habitualmente, é o superior que avalia seu empregado, mas companheiros e membros de equipes estão sempre em condições de notar aspectos do desempenho que um superior não pode notar. Até os subordinados de um empregado, atualmente, estão sendo questionados com mais frequência, para que forneçam seus dados de entrada, criando ainda outra expectativa na avaliação. Nas empresas que se preocupam com a qualidade, clientes internos e externos também são consultados. Por fim, deve-se requerer que cada empregado avalie seu próprio desempenho, mesmo que seja apenas para fazê-los pensar sobre seu próprio desempenho, assim como para envolvê-lo no método de avaliação.

De acordo com Chiavenato (2000), pode ser designado para aplicação da Avaliação de Desempenho (AD) dos colaboradores, o gerente, o próprio colaborador, o colaborador e o seu gerente conjuntamente, a equipe de trabalho, o órgão de gestão de pessoal ou a uma comissão de AD.

- Gerente: na maioria das organizações o gerente é que é responsável pela AD de seus subordinados, contando com o apoio do órgão de gestão de pessoas que fica responsável por montar, acompanhar e controlar a avaliação.
- Próprio Colaborador: nas empresas mais democráticas, os responsáveis pela AD são os próprios funcionários da empresa, eles se auto-avaliam seguindo parâmetros fornecidos pelo gerente ou pela empresa.
- Colaborador e o Gerente: hoje em dia com o avanço da tecnologia as empresas estão avaliando o desempenho de seus colaboradores com métodos mais avançados e dinâmicos, usando a antiga APO (Administração por Objetivos), só que com uma nova cara, mais participativa, envolvente e motivadora.

- Equipe de Trabalho: a equipe de trabalho, em si, pode avaliar o desempenho de cada membro e definir os objetivos e metas.
- Órgão de Gestão de Pessoal: as empresas mais conservadoras é que utilizam desse órgão para avaliar o desempenho de seus colaboradores. As empresas estão deixando de utilizar o órgão de gestão de pessoal por ser centralizador e burocrático e também por trabalhar com médias e não individualizado.
- Comissão de Avaliação: tem empresas que se utilizam de um grupo de pessoas, formado por colaboradores de diversos departamentos, chamado comissão de avaliação para realizar a AD. É muito criticada por ser centralizadora e pelo espírito de julgamento e não de orientação e melhoria do desempenho.

Tão logo, segundo Chiavenato (2000), a intenção é passar, definitivamente a responsabilidade pela AD para o próprio colaborador, tendo a presença do gerente somente no estabelecimento consensual de objetivos a serem atingidos.

2.4. Objetivos e Benefícios da Avaliação de Desempenho

Para Carvalho & Nascimento (2004), a Avaliação de Desempenho (AD) tem como objetivo analisar a performance, ou seja, o rendimento do colaborador, ajudar para a formação de um banco de talentos profissionais, identificar problemas de ordem pessoal, verificar a necessidade de treinamento do colaborador e contribuir para uma melhor adequação salarial.

Segundo Chiavenato (2000), a AD pode ter objetivos mediadores, que são: adequação do colaborador ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados, auto-aperfeiçoamento dos colaboradores, informações para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos colaboradores, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da empresa, feedback de informação a próprio colaborador avaliado, entre outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Pode ter também objetivos fundamentais, que são: aceitar condições de medição do potencial humano no sentido de decidir sua plena aplicação, aceitar o tratamento dos

recursos humanos como importante vantagem competitiva da empresa, fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação dos colaboradores da empresa, buscando objetivos organizacionais e individuais.

Ainda de acordo com Chiavenato (2000), a AD traz benefícios a curto, médio e longo prazos, isso se bem esquematizado, coordenado e desenvolvido. Quem se beneficia com a AD é o próprio avaliado, o gerente, a empresa e a comunidade.

Segundo Moura (s.d., p. 03): “o objetivo da avaliação de desempenho é avaliar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico”.

A AD bem feita trará muitos benefícios. Para a empresa esses benefícios aparecerão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de recursos humanos, melhoria na comunicação e maior motivação. Para o avaliador, o desempenho da equipe de trabalho melhorará e correção dos problemas. Já para o avaliado haverá uma melhor captação das condições necessárias para se alcançar os objetivos.

3. METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizado nesse trabalho foi o método *Survey*, que segundo Schmid (2005), é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de pessoas que trabalham juntos a respeito de dados que se deseja obter. Esse método é muito utilizado em pesquisas exploratórias e descritivas.

3.1. Amostragem

A pesquisa foi composta por 28 colaboradores, os quais foram escolhidos aleatoriamente, sendo que 50% ocupam o cargo de agente administrativo e 50% ocupam o cargo de agente fiscal, no que diz respeito ao gênero, do total, 75% são do sexo feminino e 25% do sexo masculino, com idade entre 27 e 55 anos.

Com relação ao estado civil, 18% são solteiros, 68% são casados e 14% são desquitados/divorciados. Já com relação à escolaridade, 25% tem o 2º grau completo, 36% tem o 3º grau incompleto e 39% tem o 3º grau completo.

A respeito de quanto tempo trabalha na empresa, 11% trabalham há menos de 10 anos e 89% trabalham há mais de 10 anos.

3.2. Material

Para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se um questionário (CAMPOS, 1999 apud COBÊRO, 2004, p. 93), o qual foi adaptado pelo autor para se adequar à empresa analisada, teve como objetivo a coleta da opinião do companheiro diário de trabalho e do supervisor, do colaborador, sobre suas ações profissionais, analisando os seguintes aspectos: conhecimento técnico, o comportamento diante de tomada de decisões, reconhecimento pelo grupo de trabalho, administração dos conflitos, a realização de tarefas profissionais, facilidade de mudança, maneira de comunicação e negociação, entre outros aspectos.

O formulário é composto por 24 questões, sendo dividido em 03 partes, questionário de identificação, conforme anexo 1, com 10 questões, para saber alguns dados nominais do colaborador a ser avaliado e informações perante a empresa; o formulário de avaliação de desempenho, conforme anexo 2, com 04 questões, para avaliar o relacionamento de trabalho entre o colaborador que está avaliando e o colaborador que está sendo avaliado, é perguntado, ao companheiro de trabalho e ao supervisor, quanto tempo o colaborador

avaliado trabalha na empresa, quantas vezes os colaboradores que estão avaliando observam seu trabalho, quanto tempo o colaborador que está avaliando trabalha com o colaborador avaliado e o quanto os avaliados conhecem o avaliado; a última parte é do formulário de avaliação de desempenho, conforme anexo 3, com 10 questões, para avaliar alguns comportamentos específicos que podem indicar o nível de performance do colaborador avaliado se comparado com seu companheiro de trabalho.

Nessa terceira parte são avaliados a comunicação, o conhecimento do trabalho, a organização e o planejamento, a segurança no trabalho, o controle emocional, o trabalho em equipe, o atendimento ao cliente, a fidelidade, a avaliação geral do avaliado e por último, se caso fosse possível, se o avaliado deixasse a empresa, qual possibilidade de contratá-lo novamente.

O formulário é pontuado numa escala de valores da seguinte forma:

- **6 (excelente):** melhor que 90% dos trabalhadores com similar experiência;
- **5 (muito bom):** melhor que 70% dos trabalhadores com similar experiência;
- **4 (bom):** superior a metade dos trabalhadores com similar experiência;
- **3 (satisfatório):** inferior a metade, mas aceitável se comparado ao trabalhador com similar experiência;
- **2 (requer melhoria):** um trabalhador que você não contrataria;
- **1 (não posso avaliar):** use essa alternativa somente se você não tem bastante informação para fornecer uma avaliação exata.

Foram solicitadas duas opiniões diferentes para cada colaborador avaliado, o primeiro avaliador foi o companheiro diário de trabalho da pessoa avaliada, escolhida aleatoriamente para que haja imparcialidade na avaliação e o segundo avaliador foi o superior imediato ao avaliado.

Para obter a pontuação final foi tirada a média ponderada dos pontos atribuídos pelos avaliadores em cada questão do formulário.

3.3. Procedimentos

Foi levantada a idéia junto ao chefe de seccional da empresa de realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores, agentes administrativos e agentes fiscais, a qual foi aprovada e autorizada.

O formulário de pesquisa foi enviado por e-mail aos colaboradores, pois os mesmos se localizam em seccionais de diferentes cidades do estado, foi enviado em dia e horário de trabalho.

Para cada colaborador que participou da pesquisa foi enviado um e-mail com as seguintes instruções: segue em anexo um formulário de pesquisa, que tem por objetivo avaliar o desempenho profissional de dois diferentes cargos (agente administrativo e agente fiscal), o qual está sendo utilizado para um trabalho acadêmico de conclusão de curso, as informações apuradas através dessa pesquisa serão divulgadas somente de uma forma geral, não havendo exposição ou quebra de sigilo de nomes e resultados individuais, os resultados serão divulgados por pontuações gerais e por cargos.

O formulário de pesquisa foi enviado para 40 colaboradores, sendo que apenas 28 responderam e participaram da pesquisa.

Foi feita a avaliação de desempenho profissional apenas de dois cargos devido à dificuldade de contato com colaboradores de outros cargos.

4. RESULTADOS

Aqui será demonstrado os resultados obtidos com a pesquisa realizada.

4.1. Resultados Gerais

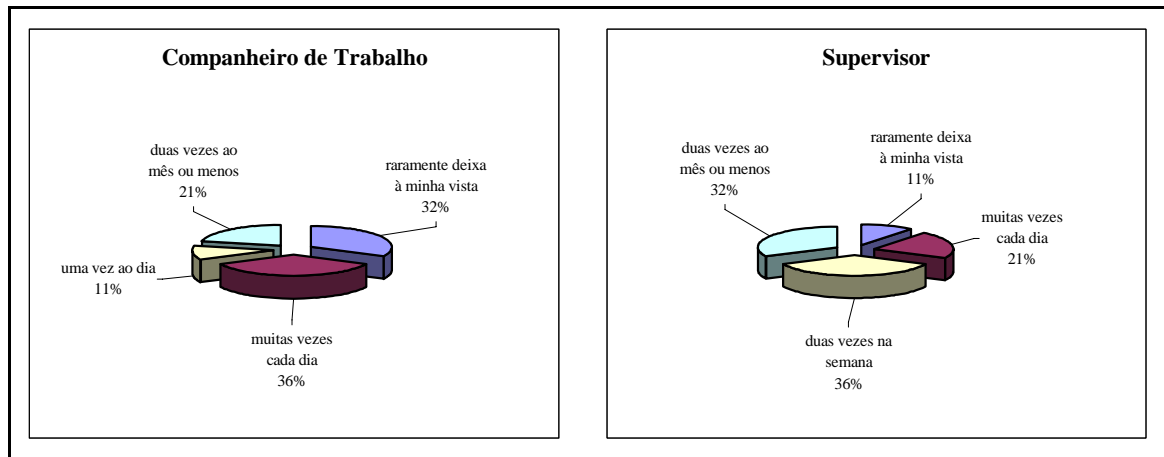


Figura 1: Número de vezes que o trabalho do avaliado é observado
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

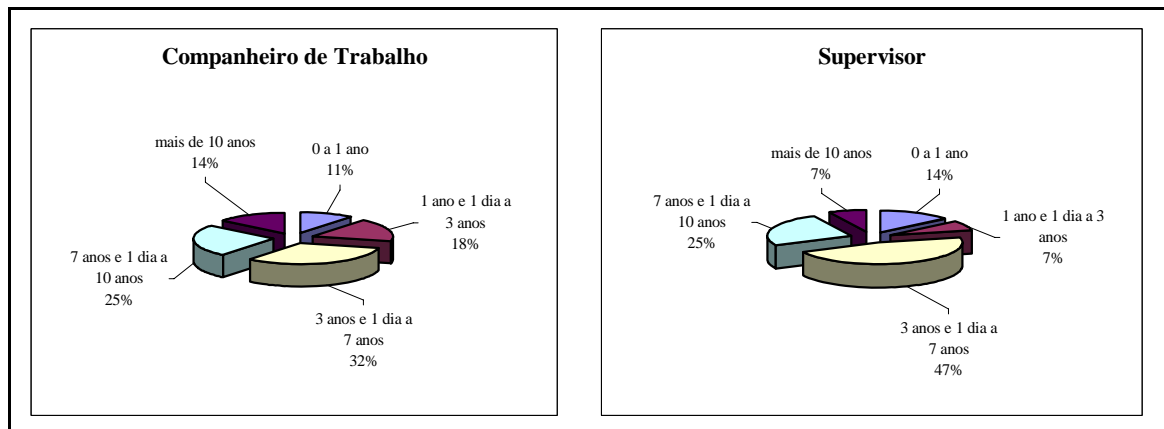


Figura 2: Tempo em que o avaliador trabalha com o avaliado
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

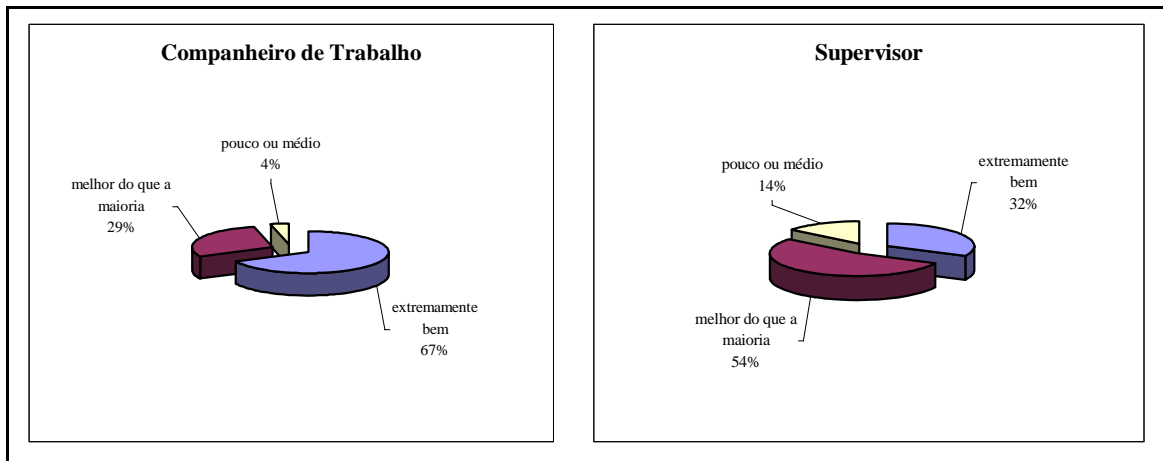


Figura 3: Quanto o avaliador conhece o avaliado
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

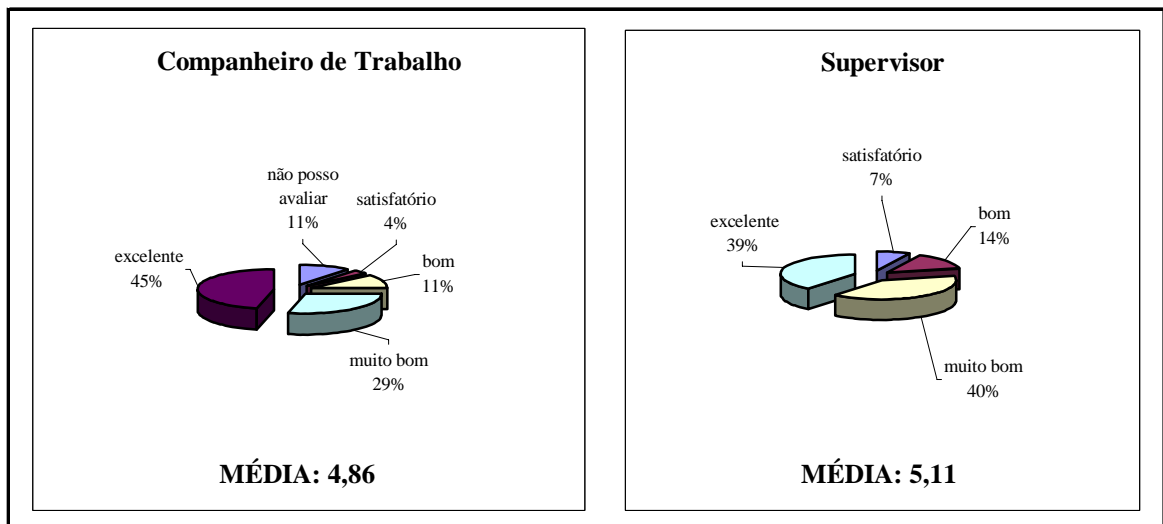


Figura 4: Facilidade do avaliado de se comunicar oralmente e na escrita
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

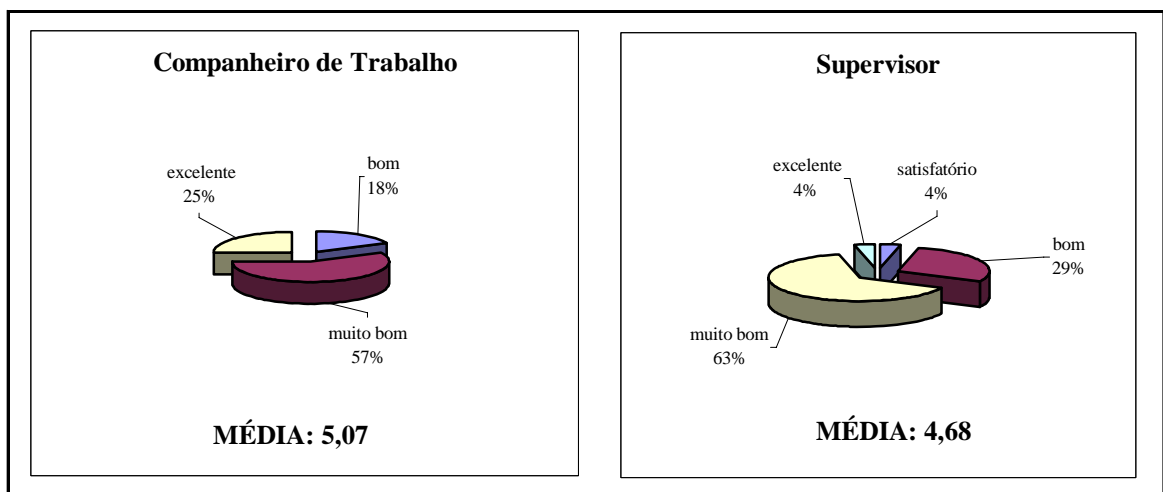


Figura 5: Conhecimento perfeito, do avaliado, do seu trabalho
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

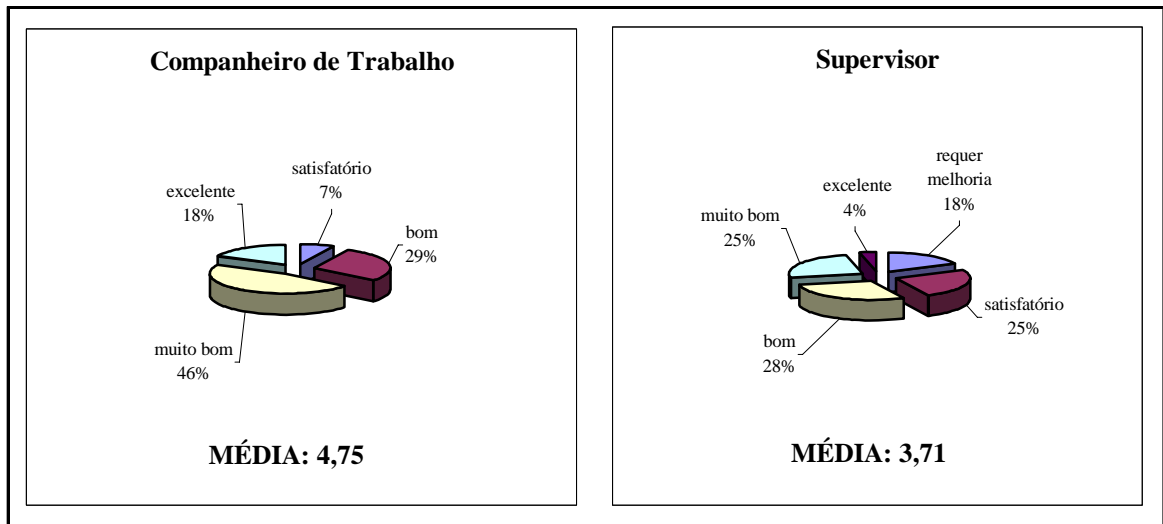


Figura 6: Espaço de trabalho organizado
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

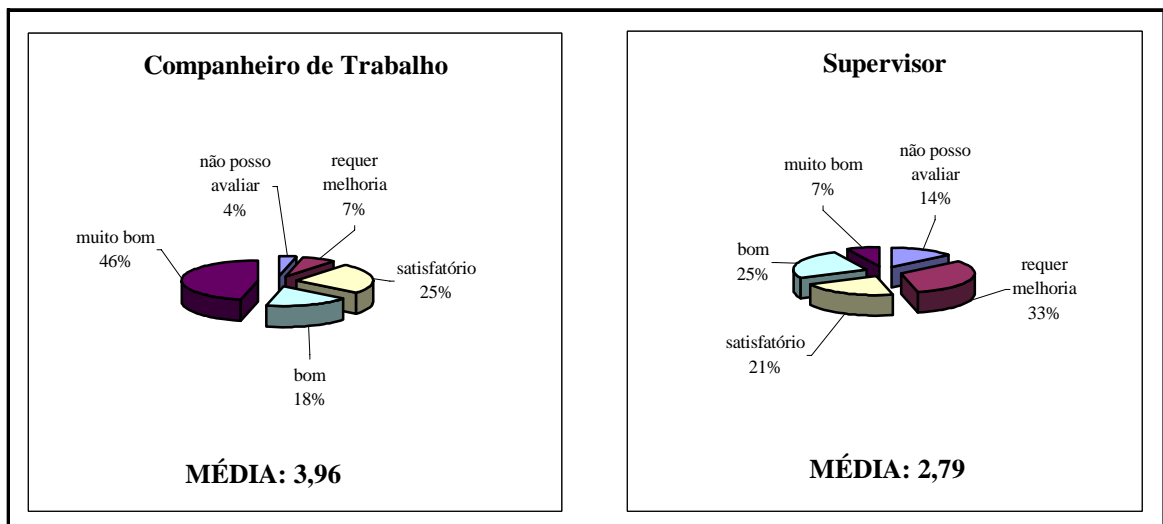


Figura 7: Área de trabalho segura
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

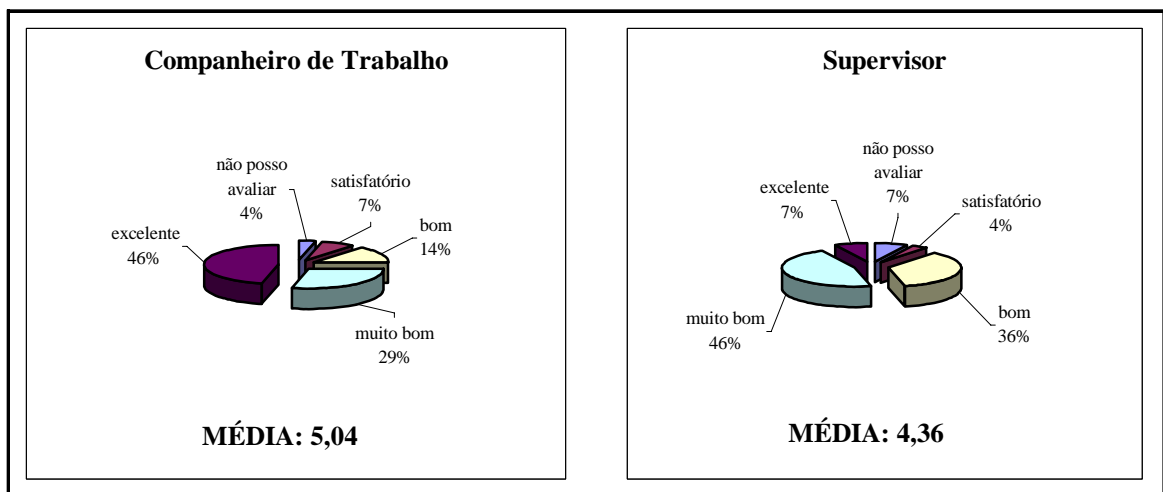


Figura 8: Respostas emocionais sob controle
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

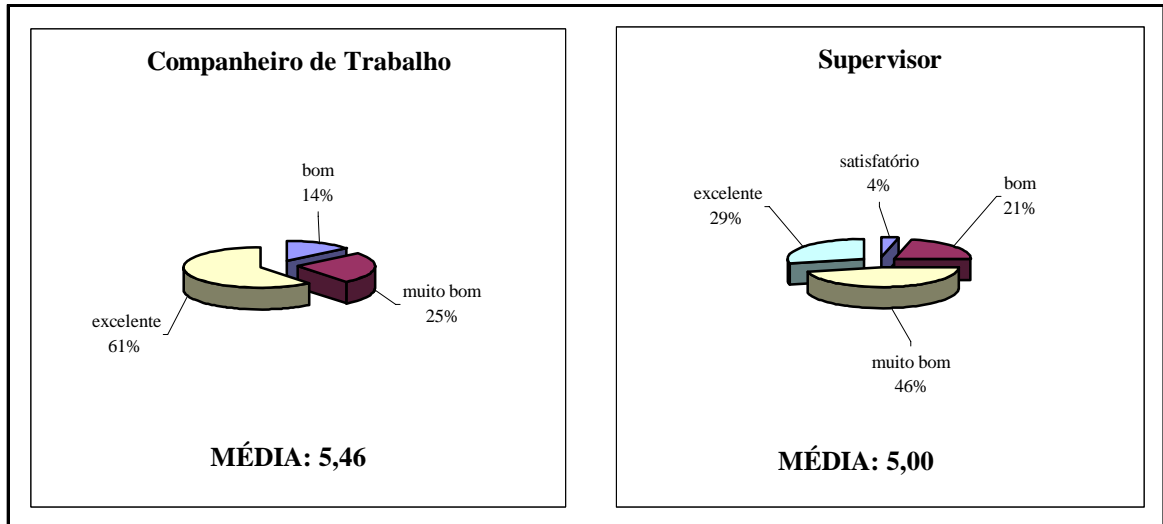


Figura 9: Trabalho com colegas e independentemente
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

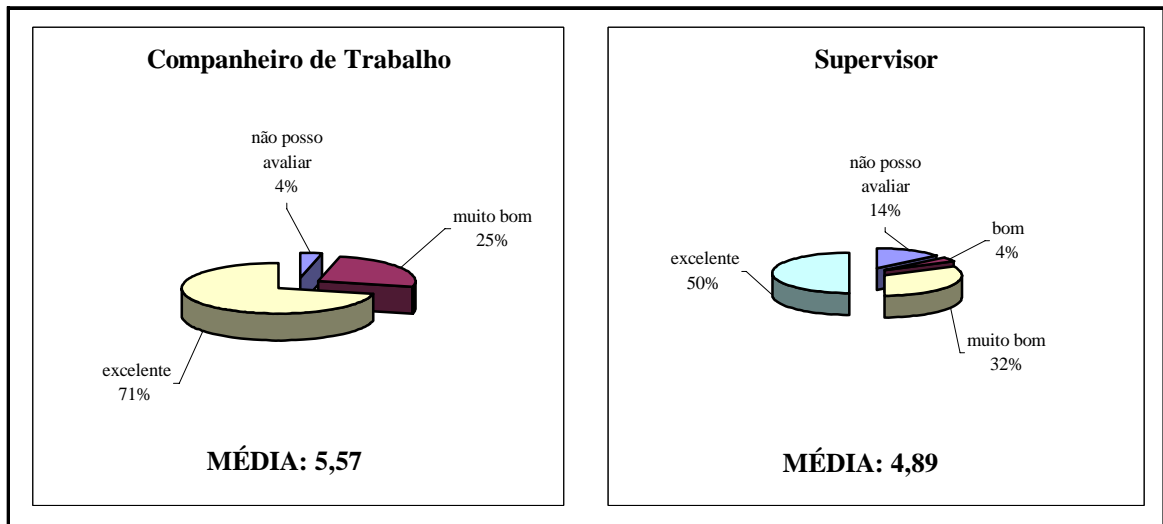


Figura 10: Respeito no atendimento aos Clientes
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

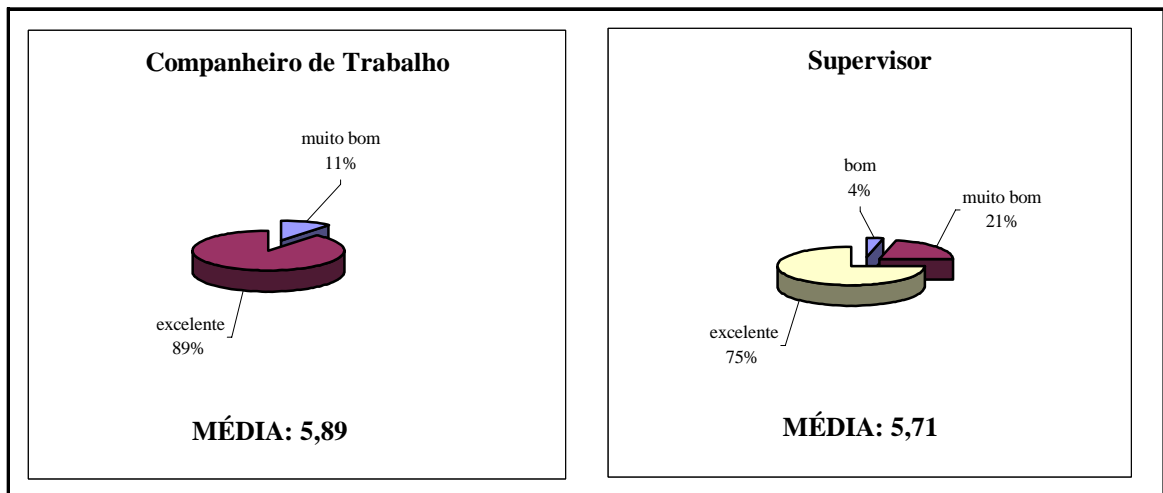


Figura 11: Assume e dá conta dos compromissos
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

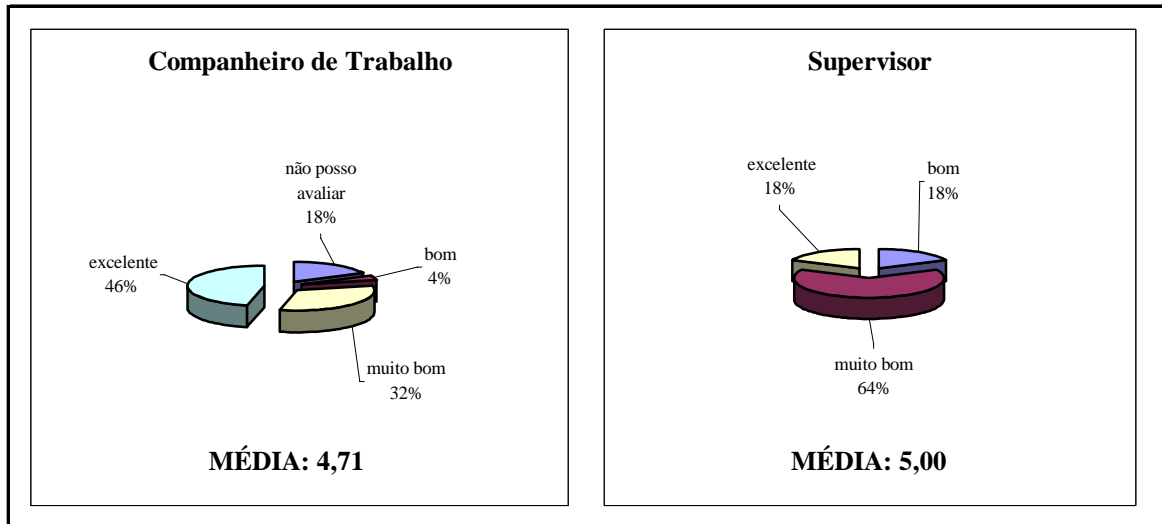


Figura 12: De um modo geral, o quão bom é o avaliado
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

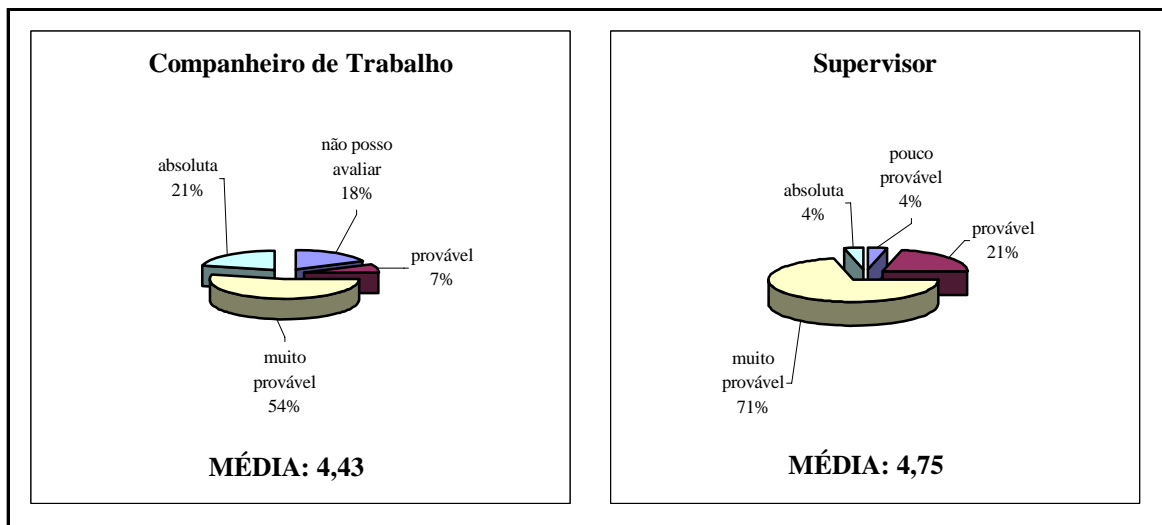


Figura 13: Probabilidade de recontração do avaliado, caso fosse possível
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

4.2. Resultados por Cargo

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	2	7%	1	4%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	1	4%	2	7%
bom	2	7%	5	18%
muito bom	7	25%	12	43%
excelente	16	57%	8	29%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 1: Facilidade de se comunicar oralmente e na escrita
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	0	0%	0	0%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	1	4%	0	0%
bom	4	14%	9	32%
muito bom	18	64%	16	57%
excelente	5	18%	3	11%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 2: Conhecimento perfeito do seu trabalho
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	0	0%	0	0%
requer melhoria	1	4%	4	14%
satisfatório	5	18%	4	14%
bom	6	21%	10	36%
muito bom	13	46%	7	25%
excelente	3	11%	3	11%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 3: Espaço de trabalho organizado
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	2	7%	3	11%
requer melhoria	4	14%	7	25%
satisfatório	7	25%	6	21%
bom	10	36%	2	7%
muito bom	5	18%	10	36%
excelente	0	0%	0	0%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 4: Área de trabalho segura
Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	0	0%	3	11%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	1	4%	2	7%
bom	7	25%	7	25%
muito bom	10	36%	11	39%
excelente	10	36%	5	18%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 5: Respostas emocionais sob controle
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	0	0%	0	0%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	0	0%	1	4%
bom	5	18%	5	18%
muito bom	8	29%	12	43%
excelente	15	54%	10	36%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 6: Trabalho com colegas e independentemente
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	0	0%	5	18%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	0	0%	0	0%
bom	1	4%	0	0%
muito bom	8	29%	8	29%
excelente	19	68%	15	54%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 7: Respeito no atendimento aos Clientes
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	0	0%	0	0%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	0	0%	0	0%
bom	1	4%	0	0%
muito bom	3	11%	6	21%
excelente	24	86%	22	79%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 8: Assume e dá conta dos compromissos
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	3	11%	2	7%
requer melhoria	0	0%	0	0%
satisfatório	0	0%	0	0%
bom	3	11%	3	11%
muito bom	11	39%	16	57%
excelente	11	39%	7	25%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 9: De um modo geral, o quão bom é o avaliado
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

	Agente Administrativo		Agente Fiscal	
	f	f (%)	f	f (%)
não posso avaliar	3	11%	2	7%
improvável	0	0%	0	0%
um pouco provável	1	4%	0	0%
provável	5	18%	3	11%
muito provável	15	54%	20	71%
absoluta	4	14%	3	11%
Total	28	100%	28	100%

Tabela 10: Probabilidade de recontração do avaliado, caso fosse possível
 Fonte: Dados obtidos através da pesquisa realizada pelo autor

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Fazendo uma análise geral dos gráficos da figura 4 em diante, pode-se observar que o desempenho profissional dos cargos analisados foi considerado de um nível muito bom, tendo uma média de 4,79 das opiniões obtidas.

Considerando que a maioria dos avaliados trabalha há muito tempo junto com os avaliadores e considerando que eles se conhecem extremamente bem, obteve-se um número insignificante de opiniões relacionadas à opção “não posso avaliar”.

Observa-se que houve pouca divergência entre as opiniões dos companheiros de trabalho e dos supervisores, obtendo na maioria das vezes a mesma opinião e nas vezes que houve um desacordo de opiniões a diferença foi muito pouca entre ambas.

Conforme a figura 4 mostra, nota-se que os avaliados tem uma competência muito boa de se comunicar com as pessoas internas e externas da empresa analisada e o que ajuda muito nessa comunicação, conforme pode-se observar na figura 5, é o conhecimento muito bom do avaliado à respeito do seu trabalho.

O ponto fraco da avaliação, conforme mostra as figuras 6 e 7, é que os avaliados, segundo seus respectivos companheiros de trabalho e supervisores, mantêm os seus espaços de trabalho com um nível de desempenho bom se falando em organização e planejamento e um nível satisfatório a respeito de manter a área de trabalho segura.

Com relação ao trabalho com colegas, o respeito para com as pessoas e o atendimento aos clientes, conforme as figuras 9 e 10, pode-se observar que o nível de desempenho foi muito bom, mostrando que os avaliados trabalham bem, tanto com seus colegas como também independentemente, respeitam do mesmo modo pessoas de tipos diversos e agem a favor da satisfação e da lealdade dos clientes.

O ponto mais forte do resultado obtido foi que os avaliados vestem a camisa da empresa, se dispõem a trabalhar sem enrolação, assumindo e dando conta do serviço e estando sempre no local certo na hora certa, com esse empenho eles conseguiram conquistar um nível de desempenho excelente.

Segundo os supervisores, os avaliados, de um modo geral, são muito bom e que muito provavelmente, na possibilidade, os recontratariam para se integrar à empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento do trabalho percebi que a avaliação de desempenho, em qualquer empresa, é muito importante, ela deve ser contínua e não aplicada apenas uma vez, pois a avaliação contribui com o aprimoramento de cada colaborador em relação aos objetivos a serem alcançados, identifica os potenciais dos colaboradores e melhora o desempenho da equipe.

A realização do estágio na empresa analisada foi muito proveitosa e significativa tanto para minha vida pessoal como também, principalmente, para minha vida profissional, pois tive o conhecimento, na prática, de procedimentos administrativos e técnicas da área de recursos humanos que com certeza usarei muito.

A aplicação da avaliação de desempenho profissional teve um aproveitamento muito bom, só não teve um maior impacto, porque não houve a participação em massa de todos os colaboradores, mesmo com a participação de poucos os objetivos iniciais a serem atingidos com esse trabalho foram alcançados.

A dificuldades/limitações encontradas com o desenvolvimento do trabalho, primeiramente foi na escolha do tema, devido à ampla variedade de serviços/atividades e departamentos que possui a empresa analisada e tive uma certa dificuldade também na aplicação dos questionários de pesquisa, pois os colaboradores trabalham em diferentes cidades; os questionários tiveram de ser enviados por e-mail, não sendo possível um contato direto com os participantes, e mesmo explicando a importância da avaliação, não só para a empresa, mas também para os próprios colaboradores, houve uma participação abaixo do esperado.

Após a realização do trabalho nota-se que é de grande valia para a empresa estar periodicamente avaliando seus colaboradores para saber como anda o desempenho de cada um. A empresa analisada, verificando os resultados obtidos, deveria promover treinamento aos seus colaboradores com relação ao planejamento, organização e segurança do espaço de trabalho dos colaboradores, pois foram nestes aspectos que, apesar de não terem sido tão ruins, obtiveram as menores médias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 288-298.

CARVALHO, Antônio Vieira de & NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. v.1. p. 242-265.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 326-346.

COBÊRO, Cláudia. **Inteligência emocional: validade do MSCEIT no contexto organizacional**. Dissertação de Mestrado. Programa de Estudos Pós-graduados em Psicologia, Universidade São Francisco. Itatiba, 2004. p. 50-99.

MOURA, Silvia Teresa de. **Avaliação de desempenho uma visão atual**. São Paulo, [s.n.], [s.d.]. Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo. 08 p.

REIS, Liliane G. da Costa. **Como avaliar o desempenho das pessoas em organizações do terceiro setor**. São Paulo: 1999. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em 24.05.2006.

SCHIMID, Aloísio Leoni. **Introdução à metodologia da pesquisa**. São Paulo: UFPR, 2005. Disponível em: <<http://burle.arquit.ufpr.br>>. Acesso em 24.05.2006.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário de Identificação

- 1- Nome: _____
- 2- Data de Nascimento: ____/____/____
- 3- Sexo: a- () Masculino b- () Feminino
- 4- Estado Civil: a- () Solteiro b- () Casado c- () Desquitado/Divorciado
 d- () Viúvo e- () Outro(s): _____
- 5- Qual a sua escolaridade:
- | | |
|---|------------------------------|
| a- () 2º Grau Incompleto | f- () Especialização: _____ |
| b- () 2º Grau Completo | g- () Mestrado: _____ |
| c- () 2º Grau Completo (curso técnico) | h- () Doutorado: _____ |
| d- () 3º Grau Incompleto | i- () Outro(s): _____ |
| e- () 3º Grau Completo | |
- 6- Há quanto tempo você trabalha nesta empresa:
- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| a- () Menos de 01 ano | d- () de 05 anos a 10 anos |
| b- () de 01 ano a 03 anos | e- () mais de 10 anos |
| c- () de 03 anos a 05 anos | |
- 7- Qual cargo você exerce:
- | | |
|------------------------------|----------------------|
| a- () Agente Administrativo | b- () Agente Fiscal |
|------------------------------|----------------------|
- 8- Qual Seccional da empresa você trabalha? _____
- 9- Qual setor da empresa você trabalha? _____
- 10- Qual o nome de seu superior imediato: _____

Anexo 2: Formulário de Avaliação de Desempenho

Para pesquisa somente

Seu nome: _____

Nome do Empregado: _____

Esta seção pergunta sobre seu relacionamento de trabalho com a pessoa que você está avaliando.

1- Quanto tempo o funcionário que você está avaliando trabalha neste departamento/área/local?

_____Anos _____Meses

2- Quantas vezes você observa o trabalho desta pessoa?

a- () esta pessoa deixa raramente a minha vista

b- () muitas vezes cada dia

c- () aproximadamente uma vez ao dia

d- () aproximadamente duas vezes na semana

e- () aproximadamente duas vezes ao mês ou menos freqüentemente

3- Quanto tempo você trabalha com esta pessoa?

_____Anos _____Meses

4- Quão bem você conhece esta pessoa?

a- () extremamente bem

b- () melhor do que a maioria

c- () conheço pouco ou médio

d- () não o conheço muito bem

Anexo 3: Formulário de Avaliação de Desempenho

Para pesquisa somente

Para cada desempenho, leia, por favor, a descrição. Pense em comportamentos específicos que você já observou que poderiam indicar alta ou baixa performance. Destaque então o número que descreve a pessoa da melhor maneira no aspecto analisado. Não gaste muito tempo em cada item.

- **6 = excelente:** melhor que 90% dos trabalhadores com similar experiência;
- **5 = muito bom:** melhor que 70% dos trabalhadores com similar experiência;
- **4 = bom:** superior a metade dos trabalhadores com similar experiência;
- **3 = satisfatório:** inferior a metade, mas aceitável se comparado ao trabalhador com similar experiência;
- **2 = requer melhoria:** um trabalhador que você não contrataria.
- **1 = não posso avaliar:** use essa alternativa somente se você não tem bastante informação para fornecer uma avaliação exata;

1- Comunicação

Possui competências efetivas de se comunicar oralmente e na escrita. Sabe escutar os clientes e colegas de trabalho. Apresenta uma imagem confiável, de boa reputação, profissional ao comunicar-se. Raramente esta pessoa teve alguma dificuldade em razão d problemas de comunicação.

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

2- Conhecimento do Trabalho

Comparado a outros com experiência similar, têm um conhecimento perfeito do trabalho. Procura ativamente por informações em manuais, cursos, treinamentos, vídeos, etc... para permanecer atualizado. É aberto às perguntas de outros colegas de trabalho e superiores a respeito de procedimentos do seu trabalho.

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

3- Organização e Planejamento

Mantém seu espaço de trabalho e seus produtos organizados. Raramente perde trabalhos ou os inutiliza por causa de falta de organização e planejamento. Geralmente cumpre os prazos estipulados. É capaz de aceitar e usar ferramentas organizacionais para melhorar a performance (por exemplo, agenda de planejamento diário, etc...).

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

4- Segurança no Trabalho

Mantém a área de trabalho segura. Segue procedimentos de segurança. Contribui para manter a segurança de outras pessoas. Não faz erros descuidados ou perigosos.

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

5- Controle Emocional

Mantém respostas emocionais sob controle. Não mostra irritação com os supervisores, clientes, ou colegas de trabalho. Evita queixar-se desnecessariamente. É otimista, pra cima, alto astral.

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

6- Trabalho em Equipe

Trabalha bem com seus colegas, mas pode também trabalhar independentemente. Compreende os outros e dá respostas apropriadas. Em situações de conflito tem uma influência tranqüilizadora ao invés de alimentadora de conflito. Tem o mesmo respeito para pessoas de tipos diversos.

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

7- Atendimento ao Cliente

(Os clientes podem ser os existentes na organização ou externos). Trata os clientes com respeito. Faz os clientes se sentirem especiais. Tomam medidas extras para atender a pequenos pedidos dos clientes que não precisariam ser feitos mas que adicionam valor ao atendimento. Age a favor da satisfação do cliente e da lealdade ao cliente. Coloca a satisfação do cliente acima de suas necessidades (às vezes sai mais tarde para terminar o trabalho).

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

8- Fidelidade

Assume e dá conta dos compromissos. É quase sempre pontual ou adiantado. Dispõe-se a trabalhar longas horas sem reclamar quando necessário. Nunca "enrola", rouba materiais, tempo e recursos do empregador.

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

9- Avaliação Geral

De modo amplo quão bom é esta pessoa?

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	Requer Melhoria	Satisfatório	Bom	Muito Bom	Excelente

10- Contratação

Se esta pessoa deixasse sua organização, qual a probabilidade de você contratá-la novamente caso fosse possível?

1	2	3	4	5	6
Não posso avaliar	improvável	um pouco provável	Provável	Muito provável	Absoluta

Obrigado por sua assistência nessa pesquisa!