

DAS FERRAMENTAS AOS COLABORADORES: a avaliação individual de desempenho em um dos maiores grupos de inspeção veicular do brasil

*Victor Ribeiro Martins¹
Diogo Barbosa Leite²*

Resumo

A máxima “de aquilo que não se mede não se conhece, não se controle e não melhora” nunca foi tão aplicável como no cenário competitivo atual. O processo de avaliação de desempenho nas organizações visa justamente avaliar o quão bem desenvolvidos são os colaboradores. A investigação e o mapeamento do processo de AD se dão em um dos maiores grupos de organismos de inspeção veicular do país, sediado na cidade de Cuiabá, Mato Grosso. Para isso, ao longo do desenvolvimento, descreve-se a estrutura interna da empresa e são propostas oportunidades para ajustes no modelo atual de avaliação. Os dados foram coletados por meio de entrevista com roteiro semiestruturado cujas questões visavam captar a percepção dos mesmos sobre o processo de AD. Sugere-se, com base nos resultados, o desenvolvimento de um método de AD mais eficiente, em direção ao modelo de Avaliação 360°. Ao fim do estudo, foi possível inferir o quão necessário é a Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento do colaborador e por isso propôs-se que a empresa a tome como constante, com o objetivo de incentivar os funcionários a buscarem um constante desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Colaboradores. Inspeção Veicular.

INTRODUÇÃO

Tornou-se evidente no atual cenário competitivo a necessidade de estratégias para a manutenção e sobrevivência das organizações no mercado. Em um período pós-moderno de competitividade acirrada e incerteza de cenários, a Administração de Pessoas ganha força como ponto de vantagem e manutenção para “sobrevivência”. Deu-se então o que é tratado como a transformação da Administração de Recursos Humanos em Administração Estratégica de Recursos Humanos (MARRAS, 2001).

¹ Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso.

² Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso.

Nesse caso, o autor afirma que os impactos da globalização dos mercados, seus desdobramentos nas organizações e a mudança da filosofia de vida das pessoas, fatalmente leva a adoção de atitudes proativas que levem mais em consideração as pessoas e os efeitos nocivos da instabilidade.

Assim sendo, empresas têm buscado ferramentas eficazes para avaliar e mensurar o desempenho individual do colaborador. A Avaliação de Desempenho, tratada no texto pela sigla AD, é valiosa como instrumento de Administração de Recursos Humanos, acompanhando o desenvolvimento cognitivo dos funcionários, principalmente em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (MARRAS, 2011).

Tendo isso, esta investigação tem como por objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho em uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte. Mais especificadamente, a empresa tratada pela pseudônimo Alfa, um dos maiores grupos de inspeção veicular do país. O grupo é uma empresa prestadora de serviços do segmento de inspeção veicular, localizada na cidade de Cuiabá, capital do estado Mato Grosso. O delineamento do escopo investigou apenas os setores e filiais localizadas na cidade.

De imediato, colocam-se as duas posições a respeito da prática da avaliação de desempenho. A primeira é voltada para o passado do colaborador na empresa, preocupando-se em gratificá-lo ou puni-lo por este desempenho. A segunda posição é voltada para o futuro dele na organização, ou seja para que cada funcionário possa aprender e autodesenvolver-se dentro da empresa (LUCENA, 1995).

Dessa forma, este estudo se norteia pela seguinte questão: o processo de avaliação de desempenho do grupo Grupo Alfa é efetivo segundo seus colaboradores?

O objetivo da investigação é analisar como atualmente é realizada a avaliação de desempenho na empresa estudada. Para isso, antes detecta sua estrutura organizacional, descrevendo-a por meio da definição do organograma e das relações internas, funções, tarefas; e por fim, propõe oportunidades para ajustes no modelo de AD.

Quando se trata de investigações nesses tipos de empresas, têm-se uma sujeição mais restrita ao operacional, dado seu caráter técnico. Indo de encontro a Administração, esta investigação aborda o processo de AD, valorizando a grande área de Administração de Recursos Humanos (MARRAS, 2011). Academicamente incrementa o senso quanto a natureza limitada desse tipo de objeto de estudo. Alcançar o objetivo permite auxiliar a atual administração da empresa, na proposição de melhores resultados ao negócio a medida que torna-se capaz de interpretar o que tem sido e deve ser feito em termos de AD.

Este artigo apresenta inicialmente uma breve revisão teórica sobre a Gestão de Pessoas, AD e as principais técnicas empregadas atualmente. Em seguida apresentam-se as discussões e as considerações finais.

1 O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

O arranque evolutivo da era pós-moderna obrigou as organizações a se adaptarem a mudanças, revendo conceitos e paradigmas possíveis. A globalização da economia, abertura de mercados, concocorrência acirrada e até os altos índices de desemprego dos países foram eventos ou preocupações tocantes ao ambiente das organizações (MARRAS, 2011).

Nesse aspecto, o ambiente é o conjunto de instituições ou forças externas que apresentam algum tipo de influência direta ou indireta em seu desempenho (ROBBINS, 2005). Elas incluem na maioria das vezes fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias, governo e outros, e para isso torna-se necessário o emprego da Administração Estratégica de Pessoas.

Segundo Vergara (2011), a Gestão de Pessoas é um tema de maior importância quando o assunto é Administração. Isso porque as pessoas são elementos vitais para o funcionamento da organização. Desse modo, pesquisar a gestão de recursos humanos é fundamental (SNELL, 2010), pois há a necessidade de entender o comportamento humano e conhecer os vários tipos de sistemas e práticas para auxiliar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada.

Lucena (1995) afirma que muitos empresários brasileiros acreditam que a insatisfação do colaborador vem somente pela questão salarial. É certo que uma organização que não dispõe de uma equilibrada e justa estrutura salarial tende a fluir uma série de problemas, como perda de pessoal ou *turnover*, baixa produtividade, desmotivação, absenteísmo, entre outros. A autora afirma que a organização é muito mais do que ofertante de empregos e salários. É responsável por promover a satisfação de valores sociais básicos e em melhorar o nível qualitativo de vida dos empregados.

A ausência daquele tipo de preocupação é consequência de um estilo gerencial que não se preocupa em estimular a motivação para o trabalho de seus colaboradores. Para isso tratou como sendo os estilos gerenciais. McGregor (1992) apresenta o primeiro modelo gerencial como Teoria “X”, cujas premissas são: o ser humano de modo geral apresenta uma aversão ao trabalho, trabalhando o mínimo necessário; e devido a essa característica, a maior parte das pessoas precisam ser coagidas,

controladas, dirigidas, ameaçadas de punição para que alcancem os objetivos da organização porque também evitam responsabilidades, preferem ser dirigidos, têm pouca ambição e querem garantia acima de tudo.

O segundo modelo gerencial (McGREGOR, 1992) chama de Teoria Y, cujos pressupostos creem o gasto com esforço físico e mental no trabalho é tão natural como uma atividade de lazer ou descanso. Logo, o ser humano comum não sente aversão ao trabalho e dependendo das condições, o trabalho pode servir como fonte de satisfação. O controle e a ameaça de penalidade não são os únicos meios de desenvolver esforços no sentido dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se auto-orientar e autocontrolar, a serviço dos objetivos que colocou como meta de vida.

O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas atribuídas às conclusões das tarefas. A recompensa mais notável então para o colaborador Y é a satisfação do ego e das e de auto realização, produto direto do esforço orientado para os objetivos organizacionais. Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum são utilizadas apenas parcialmente (McGREGOR, 1992).

Seguindo as premissas da Teoria X, um sistema organizacional de AD tem como objetivo gratificar ou penalizar os funcionários (LUCENA, 1995). Seria uma espécie de reforço da prática do estilo gerencial alicerçado na Teoria X, desprovido então de qualquer estímulo motivador.

Entretanto, a mesma autora afirma que partindo dos pressupostos da Teoria Y, um programa de AD tem os objetivos de promover o autodesenvolvimento dos funcionários; descobrir talentos e potencialidades; oferecer oportunidades para que o talento seja desenvolvido; ajustar o colaborador a um trabalho onde renderá de forma mais eficaz; utilizar treinamentos para capacitar o trabalhador; e informar o funcionário sobre seu desempenho organizacional.

1.1 E O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

A Avaliação de Desempenho é parte de um processo global do sistema de recursos humanos, que avalia a competência do trabalhador e a partir disso orienta a identificação de debilidades e forças para alcançar os objetivos organizacionais. A função de AD visa comparar o que o avaliado faz; seu desempenho comparado com o que deveria fazer; e descreve cargo, padrão e instruções complementares (CARVALHO, *et al.*, 2004).

De modo mais avançado, a discussão sobre AD também focaliza o alinhamento do desempenho individual aos objetivos para o desempenho organizacional. Existe um *gap* nessa discussão, que é a dificuldade prática na vinculação do modelo de AD às metas da estratégia do negócio. O trabalho humano cada cada vez mais se torna complexo, inter-relacionado e mutável, o que aumenta a dificuldade na estimação de metas duradouras e na aferição do desempenho individual (DONATO et al., 2013). Não só isso, mas o clima para o processo de AD é essencial para que gerentes e funcionários internalizem a importância da ferramenta, ao invés de a verem como ameaça (REIFSCHNEIDER, 2008).

Nesse contexto, de modo complementar, desempenho é o conceito que se refere aos resultados entregues pela pessoa a empresa. No desempenho existem três dimensões que interagem entre si para definição do sucesso profissional. A primeira é que o nível de desempenho determina a expectativa de desempenho – as expectativas sobre o trabalho se ligam diretamente ao que o colaborador já “provou”; a segunda é que o esforço do trabalhador influencia seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação na empresa – pessoas esforçadas tendem a construir novos patamares de desempenho ao longo do tempo. A última dimensão é que o comportamento pode afetar o desenvolvimento e esforço para o trabalho (DUTRA, 2011).

Para Snell (2010), avaliação de desempenho pode ser definida como um processo fornecido anualmente, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho. De modo semelhante, Carvalho *et al.* (2004) afirma:

O método de avaliação de desempenho pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento (CARVALHO *et al.*, 2004, p. 253).

A AD poderá definir-se sob os princípios da avaliação de pessoal como instrumento para promover a melhoria do desempenho e promoção funcional, através do desenvolvimento dos fatores motivacionais. A AD será também instrumento de integração entre os objetivos do indivíduo e da organização (LUCENA, 1995).

Em um primeiro momento, as avaliações de desempenho podem ser empregadas para um objetivo bastante específico: avaliar quem está fazendo um bom trabalho ou não. Estas avaliações são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem e servem vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário avaliado (SNELL, 2010).

Durante o programa de avaliação, o setor de recursos humanos tem a responsabilidade da coordenação, do planejamento e desenvolvimento para que os objetivos sejam alcançados. Porém, compete a toda organização assumir os objetivos levando-os à execução (LUCENA, 1995).

Dado o personalismo de cada organização, podem-se elencar diversos componentes de desempenho individual. O estudo de Marques, Borges e Reis (2016), por exemplo, realizado com servidores estaduais do governo de Minas Gerais, descreveu o mecanismo de AD individual dos servidores com os seguintes critérios: qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, aproveitamento em programas de capacitação, assiduidade, pontualidade, administração do tempo e tempestividade, uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, aproveitamento dos recursos, racionalização de processos e capacidade de trabalho em equipe.

Deve-se algumas críticas ao processo de AD a medida que pode vir de julgamento sem base concreta, sem parâmetros claros ou válidos. A falta de preparo dos gestores sobre o processo pode levar à insatisfação dos participantes do sistema. Além disso, a replicação de modelos construídos para um realidade e aplicados em outra, prejudica a eficiência do processo (REIFSCHNEIDER, 2008). Em oposto, o uso de métricas para avaliação do desempenho individual pode ser uma maneira mais simples e de fácil operacionalização a partir de critérios claros (NÓBREGA, OLIVEIRA, SOUZA, 2007).

Primordialmente, a AD serve para melhorar o trabalho do colaborador e a partir disso contribuir para o resultado da empresa (DONATO et al., 2013). Os programas de AD podem ser abordados sob diferentes utilidades, contudo as mais utilizadas, de acordo com cada perspectiva organizacional são:

- a) Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- b) Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- c) Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- d) Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) Fornecer feedback aos empregados;
- f) Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências (MARRAS, 2011, p 166).

A AD visa, além desses, avaliar o rendimento do funcionário; ajudar a formação de um banco de talentos; identificar problemas de ordem pessoal entre empregados e padrões; verificar necessidade de treinamento; e contribuir para uma melhor adequação salarial (CARVALHO *et al.*, 2004). Não há como dissociar o desempenho individual do

trabalhador com o treinamento do qual deve receber, dado que os resultados do treinamento interferem nas mudanças de comportamento no trabalho e partir disso de um novo desempenho (SILVA, MENESES, 2012).

De acordo com Snell (2010), separa-se os objetivos da avaliação de desempenho naqueles que visam o desenvolvimento do indivíduo e entre os administrativos. Com o intuito de desenvolver o indivíduo, a avaliação de desempenho tem o objetivo fornecer o *feedback* necessário para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, aprimorando assim o seu desempenho. Independentemente do nível do colaborador, o processo da avaliação fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho.

Entretanto, Dessler (2003) afirma que nem sempre é fácil obter estes *feedbacks*. Geralmente, uma avaliação culmina em uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e subordinado revisam a avaliação e elaboram planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho. Ainda, esclarece que essas entrevistas podem ser incômodas pelo fato de poucas pessoas gostarem de receber ou de dar *feedbacks* negativos.

Do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas as atividades de gestão de recursos humanos, principalmente como base para decisões de remuneração, promoção, transferência e decisões de demissão (SNELL, 2010). A AD funciona como parte de um sistema integrado porque “fornece informações para a tomada de decisões em vários processos da gestão de pessoas (treinamento e desenvolvimento, seleção, remuneração, promoção, sucessão, saúde, transferência)” (DONATO *et al.*, 2013, p. 56).

Mais do que isso, a AD permite melhoria na satisfação com o trabalho. Comprovou-se no estudo de Marques, Borges e Reis (2016), que quando funcionários reagem a AD de modo positivo resulta em um maior nível de satisfação com o trabalho.

1.2 OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano no trabalho, sendo ajustados de acordo com a demanda e as características peculiares a cada organização (MARRAS, 2011).

Para fins didáticos da pesquisa, realizou-se um quadro comparativo com os alguns principais métodos de avaliação de desempenho encontrados nos seguintes autores, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1 - O principais métodos de avaliação de desempenho por autor.

Método de AD	Dessler (2003)	Lucena (1995)	Marras (2011)	Carvalho <i>et al.</i> (2004)
Avaliação por objetivos	X			
Avaliação 360°	X		X	
Escala Gráfica	X	X	X	X
Escolha Forçada		X	X	X
Incidentes Críticos	X		X	X
Pesquisa de Campo		X		X

Fonte: Dessler (2003); Lucena (1995); Marras (2011); Carvalho *et al.* (2004).

O método de Avaliação por Objetivos requer que o supervisor estabeleça metas alcançáveis para cada funcionário e discuta periodicamente o progresso deste em direção aos objetivos previamente estabelecidos (DESSLER, 2003). O autor afirma que para isso, é necessário um programa de estabelecimento de metas e avaliações composto pelas seguintes etapas: estabelecer as metas da organização; estabelecer as metas de cada departamento; discutir estas; definir resultados esperados e definir as metas de cada indivíduo; conduzir revisões de desempenho e medir resultados; dar *feedback*.

A Avaliação 360°, muito propagada, é realizada por todas as pessoas que trabalham ao redor do colaborador avaliado: seus supervisores, funcionários, colegas, clientes internos ou externos (DESSLER, 2003). De acordo com Marras (2011), o método tem aceitação nas organizações do país principalmente pelo fato ser nativo de ambientes participativos e democráticos. De modo comum, é abrangente porque foca a avaliação de praticamente todos *stakeholders* do negócio. É chamado também como avaliação total, dada a dimensão do alcance do *feedback*.

O mesmo autor oferece a Escala Gráfica como um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Dessler (2003) sustenta que o método das escalas gráficas relaciona uma série de fatores e suas respectivas escalas de desempenho. Os fatores de avaliação são os critérios básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. O supervisor avalia cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho deste em cada aspecto e no final da avaliação a pontuação é então totalizada.

Carvalho *et al.* (2004) aponta as seguintes vantagens das escalas gráficas: facilidade de elaboração; visão geral dos vários fatores de avaliação e execução mais rápida quando comparada aos outros métodos. É um método simplificado e fácil de ser construído, dado que divide em graus a representatividade do desempenho na opinião

do entrevistado. Cada grau permite mensurar uma pontuação e a partir disso, conforme os parâmetros estabelecidos, avaliar o desempenho (MARRAS, 2011).

O método denominado Escolha Forçada ou *Forced Choice*, é um método tradicional, rapidamente adotado pelas indústrias brasileiras (MARRAS, 2011). Consiste em avaliar o desempenho do colaborador, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação aos deveres empenhados pelo seu cargo (LUCENA, 1995). De ascendência militar, usada nas forças armadas americanas, o método visa neutralizar a subjetividade e outras interferências no processo de AD (MARRAS, 2011). Segundo Carvalho *et al.* (2004), o método consiste na descrição de fatores que compõem determinado cargo. Esses fatores são classificados de forma crescente, ou seja, graduações negativas até graduações positivas.

Outro método tradicional de avaliação de desempenho é o método dos Incidentes Críticos. Trata-se de um sistema onde o avaliador determina forças e fraquezas de quem é avaliado. Focaliza não no personalismo, mas sim nos comportamentos extremos, uma positiva e outra negativa, auto-excludentes (MARRAS, 2011). Assim, toda vez que o funcionário realiza um trabalho tido como realmente excepcional, ou de forma acentuadamente negativa, tal comportamento é registrado em ficha específica de AD do empregado (CARVALHO *et al.*, 2014). Também permite que o supervisor pense sobre a avaliação do funcionário durante o ano todo, já que os incidentes devem ser registrados e assim não refletir somente o desempenho mais recente do funcionário (DESSLER, 2003).

Para a finalidade de um estudo do potencial humano da empresa, o método de Pesquisa de Campo pode ser um dos mais eficazes (LUCENA, 1995). Ao contrário dos métodos mais subjetivos, como a escolha forçada, este visa avaliar o desempenho dos empregados de forma mais objetiva. É um sistema de avaliação fundamentado em entrevistas padronizadas mantidas com a gerência imediata do avaliado (CARVALHO *et al.*, 2004).

Um método menos recorrente mas também destacado é a Lista de Verificação (CHIAVENATO, 2014), baseada em uma relação de fatores de avaliação a respeito de cada funcionário. Funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar as principais características de cada colaborador. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos correspondem aos métodos e técnicas utilizadas, identificando as mais adequadas, para aplicá-las na pesquisa, com o objetivo de solucionar o problema estudado. O estudo é de natureza aplicada (ZANELLA, 2009), pois a pesquisa aplicada tem como motivação básica a solução de problemas concretos, identificados pela coleta de dados durante a investigação.

A pesquisa adota resultados qualitativos, pois se utiliza de entrevistas, que posteriormente foram transcritas e interpretadas. Segundo Zanella (2009), as pesquisas qualitativas caracterizam-se pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados, tendo como o ambiente natural como fonte direta da coleta dos dados. Deu-se se a qualificação das entrevistas e a descrição das percepções contidas nos relatos por meio da técnica qualitativa de análise de conteúdo (BARDIN *apud* CAVALCANTE, CALIXTO, PINHEIRO, 2014).

A etapa inicial do estudo fundamentou-se sob revisões bibliográficas nos temas de Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho. Realizou-se em sequência construção, validação e aplicação dos roteiros semiestruturados com os entrevistados. A entrevista semiestruturada, segundo Zanella (2009), não necessariamente tem a necessidade de seguir um roteiro, se oportuno, há a possibilidade de incluírem-se novos questionamentos durante o encontro. É utilizada para permitir o alcance das respostas que atendessem satisfatoriamente as perguntas realizadas.

A investigação caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição do mapeamento do processo relativo a avaliação de desempenho na organização. Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo identificar os fatores de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados. O estudo de caso apresenta recorte temporal como sendo de corte transversal (CRESWELL, 2007) já que os dados foram coletados em um ponto específico no tempo, durante o mês de fevereiro de 2016.

A população entrevistada corresponde a nove funcionários de um total de dezenove, entre as duas filiais investigadas. Os entrevistados foram escolhidos de forma que fossem contemplados todos os níveis hierárquicos da organização. Partindo disso, ocupam as seguintes funções conforme a seguir:

Quadro 2 - Quadro de entrevistados.

Entrevistado	Cargo
A	Diretor
B	Gestor Alfa Paiaguás
C	Gestor Alfa Distrito Industrial
D	Responsável Técnico Alfa Paiaguás
E	Responsável Técnico Alfa Distrito Industrial
F	Inspetor Técnico Alfa Paiaguás
G	Inspetor Técnico Alfa Distrito Industrial
H	Inspetor Técnico Alfa Distrito Industrial
I	Recepcionista Alfa Paiaguás

Fonte: elaborado pelos autores.

O instrumento de coleta de dados é um roteiro composto de treze questões abertas, que abordam conceitos ligados a Avaliação de Desempenho. Em média, o tempo de aplicação variou entre dez e vinte e cinco minutos. As entrevistas foram gravadas e posteriormente, realizada a transcrição de modo que permitisse o agrupamento dos principais resultados e consequente interpretação.

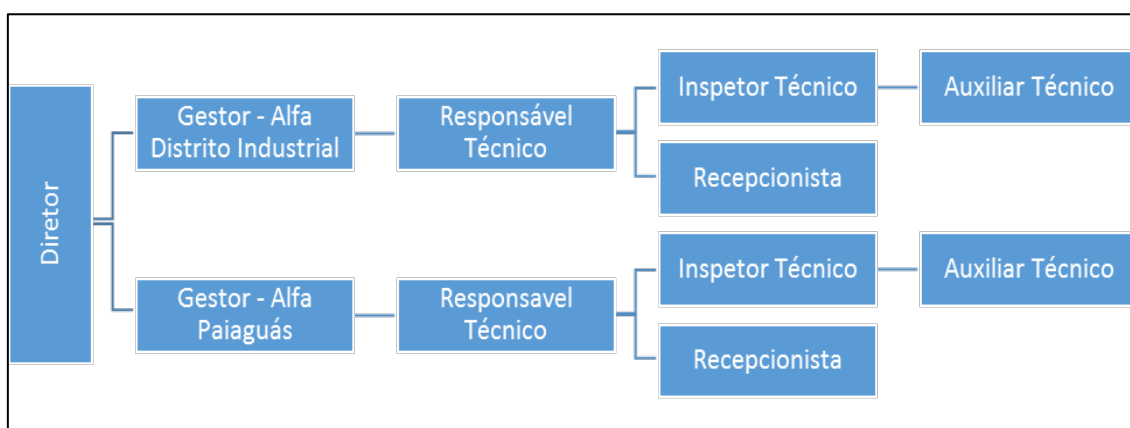
3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 O GRUPO ALFA INSPEÇÃO VEICULAR

A empresa estudada será tratada no decorrer da discussão como “Alfa”, a fim de preservar parcialmente os nomes dos indivíduos envolvidos. O Grupo do qual faz parte a empresa é composto por quinze Organismos de Inspeção acreditados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO. Estão localizados nos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Rio de Janeiro, Maranhão e Piauí. Hoje é intitulado pela Associação Nacional dos Organismos de Inspeção – ANGIS como o maior grupo de organismos do Brasil. Embora o renome e o número de filiais, ainda apresenta traços de uma gestão familiar. Isso afeta a definição de processos gerenciais e responsabilidade, dentre eles a AD.

Os Organismos de Inspeção, acreditadas pelo INMETRO, são entidades com fins lucrativos aptas a realizarem o serviço de Inspeções Veiculares para a emissão do Certificado de Segurança Veicular - CSV. Atualmente, a matriz, na cidade de Cuiabá, concentra o departamento financeiro e os demais administrativos e de pessoal do Grupo. Assim, as empresas filiais ocupam-se apenas com departamento de operações e execução dos serviços. As filiais de Cuiabá, investigadas neste estudo, apresentam um organograma da seguinte forma:

Figura 1 - Organograma das empresas localizadas da cidade de Cuiabá.



Fonte: elaborado pelos autores.

O Grupo Alfa é reconhecidamente um dos maiores grupos de organismos de inspeção veicular do país. Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro, existem no país atualmente trezentos e oito organismos credenciados para realização de serviços ligados a segurança veicular. Nesse universo, dezesseis organismos pertencem ao Grupo Alfa, o que denota a relevância da empresa no segmento. De modo geral, a maciça parte dos demais grupos possui de dois a três organismos credenciados (INMETRO, 2016).

O Diretor do Grupo, segundo o Procedimento Administrativo 13 (BUENO, 2014), deve desenvolver competências e habilidades como: capacidade de tomar decisões que afetam toda estrutura do organismo; capacidade de identificar problemas setoriais e propor soluções inovadoras para os mesmos; capacidade de desenvolver diálogo entre os setores; aprovar documentos do sistema geral da qualidade; nomear pessoas e determinar funções; entre outros.

Ainda segundo o mesmo documento, o Gestor da empresa tem por responsabilidade e dever: responder perante o INMETRO pela prática dos procedimentos do Organismo de Inspeção; criar condições para a geração, aprovação, revisão, e utilização de registros de todos os serviços executados pelo Organismo de Inspeção; elaborar orçamento para a Inspeção Veicular; responder questionário de reclamações e sugestões dos clientes; mapear e executar ações previstas no mapa da qualidade; ter conhecimento dos escopos do Organismo onde trabalha.

O Responsável Técnico do Organismo tem como deveres ser responsável pela supervisão das operações, de modo de garantir que todos os procedimentos são cumpridos de acordo com as normas estabelecidas pela empresa; receber a ordem de serviço e distribuir a tarefa para sua equipe, delegando as atividades adequadas a cada

profissional, fornecendo quaisquer orientações caso necessário; fiscalizar o cumprimento das ordens, indicando melhorias ou correções, caso necessário; realização de relatórios operacionais (BUENO, 2015).

O Inspetor Técnico tem por tarefas assinar os certificados e relatórios referentes a inspeção técnica veicular; executar a inspeção técnica veicular conforme descrito nos procedimentos técnicos do Organismo; zelar pela segurança e sigilo dos serviços; executar as instruções técnicas de trabalho; responder pela armazenagem, manuseio e preservação dos veículos inspecionados.

O mesmo procedimento (BUENO, 2015) afirma que os Auxiliares de Inspeção têm por responsabilidade: auxiliar nas inspeções conforme descrito no procedimento técnico do Organismo; auxiliar nos serviços de manutenção preventiva dos equipamentos; auxiliar no programa de manutenção corretivo dos equipamentos sempre que necessário.

A Recepcionista é incumbida por: recepcionar e orientar os clientes; realizar o preenchimento e emissão dos certificados de inspeção; solicitar ao cliente a documentação necessária para cada tipo de serviço; identificar o tipo de serviço que está sendo requerido e informar ao setor técnico; receber a taxa correspondente ao serviço; organizar os processos em andamento; avisar ao cliente quando o serviço estiver concluído; ter conhecimento dos Regulamentos Técnicos da Qualidade referente ao escopo do Organismo de Inspeção onde trabalha; autoridade de rejeitar a inspeção caso a taxa de inspeção não seja paga ou o contrato (ordem de serviço) não seja assinado (BUENO, 2015).

3.2 PRINCIPAIS RESULTADOS

Visando auxiliar a administração de recursos humanos do grupo, a pesquisa buscou informações sobre a satisfação do ambiente de trabalho dos colaboradores. Foram encontradas algumas inconsistências, como podem ser observadas nas transcrições a seguir:

Atualmente minha satisfação é regular. O ambiente de trabalho é feito por um conjunto de fatores, por um lado eu também estou falhando em alguns aspectos e outros faltam uma estrutura para que eu possa desempenhar um melhor trabalho.” (Responsável Técnico D – Alfa Paiaguás).

O ambiente de trabalho é muito bom. Estou satisfeito porque tenho o respaldo dos meus supervisores e isso dá uma tranquilidade para a gente poder estar trabalhando” (Responsável Técnico E – Alfa Distrito Industrial).

Com base na análise das entrevistas, verificou-se divergência entre as filiais. Na primeira, o responsável técnico alega que falta estrutura para que ele possa desempenhar um melhor trabalho. Já na segunda, o funcionário afirma que tem um respaldo dos supervisores. Isso demonstra que apesar de possuírem o mesmo cargo, em filiais diferentes de um mesmo grupo, cada um possui uma forma de gestão e um ponto de vista diferente.

A transcrição a seguir também infere o fato do ambiente de trabalho da Alfa Paiaguás não ser satisfatório “aos olhos” de alguns colaboradores:

Estou satisfeita, mas não muito [ao ambiente de trabalho]. Como é o meu primeiro emprego, estou ainda aprendendo como lidar com gente. É muito difícil lidar diretamente com pessoas. Você depende do humor delas, de como elas estão. Já com as pessoas aqui da empresa, também estou aprendendo a lidar. As pessoas aqui são muito explosivas. Quando estressam, estressam demais, com todo mundo. (Recepcionista I – Alfa Paiaguás).

As evidências indicam que há críticas entre os funcionários quanto aos *feedbacks* dentro da organização. Ocorrem críticas também quanto a falta de comunicação interna. Os resultados da investigação apontam, conforme transcrição, que existem debilidades em alguns setores, uma vez relatada a falta de reuniões e de falta de preocupação em dar retorno aos colaboradores, conforme a seguir:

Na minha opinião eu não vejo um *feedback* dentro da empresa, pra mim. Pessoalmente eu não tenho um *feedback* com a frequência necessária (Responsável Técnico D).

Acho que as pessoas deveriam ser mais comunicativas aqui. As vezes lá na recepção não sou informada das coisas que acontecem, de alguma nova norma, por exemplo (Colaborador I).

Apesar do *feedback* não acontecer de forma eficaz para alguns funcionários, outra parte afirma que não verifica no dia-a-dia este tipo de problema. Pelo fato da empresa ser uma organização de pequeno porte, com um organograma enxuto, a comunicação entre supervisores e subordinados é aberta, assim como a relação entre eles:

Minha relação com meu supervisor eu considero ela como um relacionamento fácil, prático. Por que? Porque nós estamos juntos desde a abertura da empresa, não temos dificuldade para relacionamento, tudo aquilo que a gente absorve a gente discute e resolve. Com relação aos subordinados da empresa, todos eles tem um bom relacionamento, sempre temos um objetivo de atender bem o cliente, atender as normas do inmetro e fazer a empresa crescer (Gestor B).

Com meu supervisor, minha relação é muito boa, ele é super tranquilo e com os subordinados também. O que era mais complicado (funcionário) já foi desligado da empresa (Responsável Técnico E).

Hoje aqui na empresa está bom de RT (Responsável Técnico), eu gosto do trabalho dele. Ele é mais participativo (em relação ao anterior), tanto na área técnica, quanto na administrativa pelo o que observo. Não tenho o que reclamar do RT. Hoje, o RT está melhor que do ano passado (Inspetor Técnico G).

Contudo, de acordo com as respostas há mais expressiva dificuldade de comunicação e *feedback* dos níveis mais operacionais com seus supervisores na unidade Alfa Paiaguás. Ao passo que nos níveis mais estratégicos não foi detectado este fato. Infere-se que apesar do Gestor B afirmar que sua comunicação com seus subordinados é satisfatória e possuem o mesmo objetivo, o subordinado afirmou algo contraditório, dizendo que não possui *feedback* na frequência que ele julga necessária.

Neste caso, a implementação de reuniões periódicas, com o objetivo de trocar informações entre os setores se torna uma importante ferramenta para solucionar o problema da falta de *feedback* e consequentemente contribuir para a AD. É fundamental para a empresa, que o gestor trabalhe “alinhado” ao Responsável Técnico, para que assim, ambos transpareçam os objetivos organizacionais para os demais colaboradores.

Atualmente a avaliação de desempenho é realizada na empresa sem periodicidade pré-definida e de maneira informal. Além disso, realiza-se um modelo simples de avaliação de desempenho na ocasião de efetivação dos novos funcionários apenas para o setor técnico. Antes de serem efetivados com grau de “Inspetor”, passam por um período de experiência. Neste período, ocupam um cargo denominado “Auxiliar Técnico” e ao fim do contrato de experiência, é aplicada uma prova com o objetivo de avaliar o provável funcionário. Caso apresentem uma nota satisfatória, são então efetivados como Técnicos de Inspeção. Esta prova aborda apenas conhecimentos técnicos sobre mecânica e procedimentos da inspeção veicular em si.

Desde a base até o topo da pirâmide hierárquica da organização, todos os entrevistados apresentaram a mesma opinião quanto à importância de se avaliar o desempenho dos colaboradores. “De extrema importância [realizar a avaliação de desempenho], mesmo que na nossa organização não seja feita de maneira formal e eficaz.”, afirma o Diretor. Este fato é também relatado pelos seguintes trechos das entrevistas abaixo:

É necessário realizar a avaliação de desempenho para você avaliar o que é necessário mudar e também qual é o potencial do colaborador. Porque as vezes se você não realiza uma avaliação de desempenho de forma regular, de forma mais específica em alguns casos, você pode acabar tanto deixando com que uma falha se prolongue mais tempo que o necessário e também pode deixar as vezes de desenvolver o potencial do colaborador (Colaborador D).

É de suma importância avaliar o desempenho, uma vez que essa avaliação ela possa vir de encontro a melhorias dentro da empresa e uma melhor qualificação do profissional na prestação do serviço (Colaborador C).

É importante para ver qual funcionário não está contente com o que está fazendo e procurar melhorar o desempenho dele na empresa em termos de grupo (Colaborador G).

A importância é grande porque de acordo com a avaliação de desempenho, a empresa pode saber se o profissional está apto ou não de permanecer na empresa, ou qualquer outra coisa (Colaborador H).

Nas entrevistas, afirmaram ainda o fato de recentemente o INMETRO exigir que todo organismo de inspeção do grupo desenvolvesse uma forma de mensurar e avaliar o desenvolvimento e conhecimento de seus colaboradores. Tal afirmação fica comprovada pela fala do Gestor da Alfa Paiaguás:

A Avaliação de Desempenho é necessária. É um item importante e também consta nas normas de acreditação do INMETRO e na NBR 17020, que é a norma de sistema de gestão de organismo de inspeção acreditados. Considero ela importantíssima, pois através da avaliação de desempenho a gente detecta as necessidades de treinamento ou não de cada funcionário ou do próprio setor. Tendo esses dados em mãos, a gente lança o treinamento no cronograma anual e a gente realiza objetivamente o foco, onde a gente precisa, onde que é necessário aplicar um treinamento específico ou não (Colaborador B).

Entretanto evidenciou-se “miopia” entre os colaboradores quando se trata da AD. Por ser uma empresa de um segmento extremamente técnico, alguns colaboradores entendem esta avaliação como sendo puramente técnica e relativa ao seu conhecimento e ao seu desempenho operacional. Tal fato fica é exemplificada na seguinte transcrição:

Acho que é importante fazer essa avaliação para ficarmos mais “especialistas”, aprendermos mais sobre o nosso trabalho (Colaborador F).

Quando questionados sobre quem deveria ser o responsável pela AD, oito colaboradores de nove entrevistados, afirmaram que essa obrigação seria do superior imediato. Apenas um único colaborador afirmou que a avaliação deveria ser realizada por todos que trabalhassem em sua volta. Esta avaliação pode ser caracterizada como uma Avaliação 360° que de acordo com Dessler (2003), as informações são coletadas de todas as pessoas ao redor do colaborador avaliado: supervisores, subordinados, colegas, clientes, internos ou externos. Em geral essa avaliação é utilizada para desenvolvimento e não apenas para bonificação.

Acho que todos nós devemos ser responsáveis, porque se um não cobrar o outro a empresa não vai funcionar do jeito que ela tem que funcionar (Colaborador G).

Essa observação demonstra que os colaboradores da empresa possuem uma cultura voltada mais para satisfação do seu supervisor do que a atender as necessidades da própria organização. É uma espécie de “peleguismo laboral”.

Ao decorrer das entrevistas, infere-se outra inconsistência. Houve dificuldade entre os funcionários ao afirmar a existência de um modelo formal ou informal de avaliação de desempenho presente na organização. Alguns colaboradores demonstraram dificuldade até em afirmar se a empresa realiza qualquer tipo de avaliação, de acordo com as transcrições a seguir:

Existe um modelo formal para atendimento as normas do INMETRO. A gente tem um formulário de avaliação individual, onde detectada alguma necessidade a gente lança um outro formulário que são as necessidades de treinamentos ou outros itens especificados e após isso é gerado um relatório desta avaliação e anexado também a análise crítica do sistema de gestão da qualidade que é feito anualmente (Colaborador B).

Dentro da nossa empresa existe um sistema informal, no qual a gente já vem implantando e nos últimos meses ele vem funcionando. [...] Porém, para mim não acontece essa avaliação, nunca passei por nenhuma avaliação de desempenho (Colaborador C).

Pode se dizer que existe uma avaliação informal através de uma prova que avalia o conhecimento, mas não é 100% eficiente. Porque só avalia a parte do conhecimento técnico (Colaborador H).

Que eu conheça, a princípio não exista nenhum modelo de avaliação de desempenho. Mas se tivesse uma vez por mês, ou de seis em seis meses, um programa de qualidade, para saber o que o funcionário acha da empresa, o que deve melhorar na empresa, seria bom (Colaborador G).

As falas dos colaboradores entrevistados apontam que para dois colaboradores não há uma clara definição do que é uma avaliação de desempenho. Isso ocorre pelo fato da organização não proporcionar-lhes um trabalho prévio a fim de explicar o que é esta avaliação, por que deve ser realizada e quais são seus objetivos. Na concepção de seis entrevistados, o atual processo de AD não supre as necessidades da empresa e nem dos funcionários. A veracidade desta afirmação pode ser comprovada com os seguintes trechos das entrevistas:

Acho que o modelo atual deve revisado para ser adequado a realidade da empresa. Porque dificilmente a gente acaba tendo um *feedback* adequado em relação a este modelo que tem sido aplicado atualmente (Colaborador D).

Não, a avaliação de hoje em dia não supre as necessidades de ninguém. A avaliação deveria ter um *feedback*. A empresa deveria fazer uma avaliação e deixar um trecho para o colaborador dar um *feedback*, opiniões ou sugestões (Colaborador H).

Não, ela não supre nossa necessidade porque hoje não existe critérios de avaliação. É tudo feito no “olhômetro”. Por exemplo: “eu acho que ele merece subir de cargo”, “eu acho que ele merece ser mandado embora”. E quanto as necessidades dos colaboradores é a mesma coisa (Diretor).

Apesar dos relatos terem um teor negativo em relação ao processo de AD, um único funcionário defendeu o atual processo, alegando que o mesmo atende as necessidades da empresa e dos colaboradores.

Supre a necessidade da empresa porque a nossa avaliação de desempenho é baseada na ISO 9001, e na NBR 17020. Tendo esse modelo aprovado pelo Inmetro e pelo Denatran. Em todos os anos que realizamos as avaliações de desempenho, os funcionários me relatam que esta é muito bem feita. Por que? Porque envolve provas teóricas, práticas, onde o funcionário é ouvido, é conversado caso seja detectada alguma deficiência por parte do avaliador, onde o funcionário coloca sua opinião e depois disso é levada à diretoria da empresa, onde irá tomar a decisão de realizar ou não algo específico, algum treinamento (Colaborador B).

Fica evidente pela transcrição das falas que apesar da fala deste colaborador, a prática realizada no dia-a-dia da organização é diferente. A avaliação não é realizada como ele acredita, visto que todos os setores da empresa alegam não atender as suas demandas específicas.

Portanto, a organização não possui um processo de AD que permita um retorno visível para a organização ou permita o desenvolvimento dos colaboradores. Retomando os objetivos da AD, verifica-se que o processo presente na empresa não permite definir o grau de contribuição de cada colaborador, não promove o autodesenvolvimento dos empregados, não oferece oportunidade para o potencial de cada colaborador se manifestar, não atesta se o funcionário está no cargo em que ele mais renderá para a organização, além de não oferecer oportunidade para o empregado conhecer seus pontos fortes e fracos (LUCENA, 1995).

Sabendo que a AD permite detectar debilidades entre os avaliados, o estudo identificou que os colaboradores, por unanimidade, acreditam que deve ser responsabilidade da empresa, na figura do seu superior direto, dar as ferramentas necessárias para o funcionário se desenvolver e superar suas deficiências na organização. A fala do Diretor da empresa a seguir sintetiza de modo geral a opinião dos colaboradores:

O supervisor direto deve disponibilizar ferramentas. Assim que ele avaliar e ver as debilidades, então ele fornecerá as ferramentas necessárias para o colaborador melhorar o seu desempenho (Diretor).

As informações coletadas no estudo apontam que a empresa fornece essas ferramentas por meio de treinamentos. Os treinamentos fornecidos pela empresa,

segundo os entrevistados, são em sua maioria treinamentos de normas e procedimentos técnicos. Por meio desta ferramenta a organização busca o desenvolvimento técnico de seus colaboradores, negligenciando outros pontos fundamentais.

Assim como grande parte das organizações, existem pontos a serem melhorados na administração de recursos humanos. Sabendo disso, a pesquisa questionou os entrevistados no que deve ser melhorado em termos de AD:

Acho que a metodologia dessa aplicação deveria ser melhorada. Formalizando, deixando claro como deve ser feito, qual a média e o que vai ser avaliado nessa avaliação.” (Colaborador C).

A empresa deve melhorar a avaliação diária, estar mais perto do colaborador para avalia-lo (Colaborador G).

Elaborar uma avaliação de desempenho formal, para avaliar primeiramente os déficits e procurar o que pode ser feito em relação a isso (Colaborador H).

Deve ser estabelecidos critérios de avaliação mais eficazes para cada cargo avaliado (Diretor).

Infere-se que os colaboradores carecem de um modelo formalizado de AD. Sentem uma “distância” da empresa em relação a eles e mostra que a falta da formalização da avaliação, de periodicidade e de um *feedback* constante desmotiva-os quanto a se engajar e se empenhar no alcance dos objetivos organizacionais.

Existe unanimidade entre os funcionários sobre a avaliação representar influência direta no desenvolvimento individual dos funcionários. Tal constatação pode ser observada nas citações a seguir:

Acredito que a avaliação de desempenho representa uma influência direta no desenvolvimento individual do funcionário, pois permite-nos mensurar a real colocação do funcionário na atual realidade da empresa. Nos permite ver em que pé ele está para com a organização. Se ele for avaliado ele irá se preocupar em se desenvolver cada vez mais (Diretor).

No caso você avaliando os funcionários, você consegue avaliar no que eles precisam melhorar, se essa avaliação for eficaz. Então você consegue trabalhar oferecendo treinamento e melhorando o desenvolvimento dele (Colaborador E).

Se todo mês fosse feito um gráfico de desempenho do funcionário, para saber o quanto ele está contribuindo, acho que isso mudaria bastante, não para julgar quem está trabalhando menos ou mais, mas sim para mostrar pro cara onde e quando ele tem que melhorar (Colaborador G).

A avaliação de desempenho detecta as necessidades. Havendo necessidades, a empresa irá trabalhar e corrigir essas falhas ou pontos de melhoria daquele funcionário, fazendo com que ele melhore sua *performance* e consiga trabalhar de forma objetiva de produção da empresa (Colaborador B).

Os resultados revelam que os colaboradores almejam melhoria do atual processo de AD e que o modelo vigente utilizado está ineficiente. A investigação evidenciou que os treinamentos desenvolvidos pela organização são estritamente técnicos. É interessante que a empresa trabalhe também treinamentos voltados para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, levantando suas necessidades e auxiliando-os, mapeando e fornecendo as ferramentas e condições esperadas e necessárias para se desenvolverem.

Como transcrito, a AD empregada na empresa não possui uma influência direta na trajetória profissional dos colaboradores, uma vez que ela não possui eficiência em sua plenitude. É necessário, de acordo com os colaboradores, que depois de instalado um processo formal, a organização trabalhe com maior seriedade nesse ponto, punindo e gratificando de acordo com critérios públicos e especificados.

Sugere-se à empresa que seja implantada um método formal de AD. A pesquisa evidenciou que a maioria dos colaboradores preocupa-se diretamente apenas com o seu supervisor imediato para a avaliação de si, o que demonstra baixa expectativa com o ambiente de trabalho e baixa preocupação com os demais colaboradores da empresa.

Sabendo que a Avaliação 360° é uma avaliação em que o colaborador é avaliado por todos que trabalham ao seu redor, é interessante no caso a implantação desta metodologia, uma vez que assim possibilitaria resultados mais confiáveis, diminuindo as influências pessoais na avaliação e visão da *performance* do funcionário sob diferentes ângulos. Propõe-se ainda que a avaliação que corresponde apenas aos conhecimentos técnicos seja mantida, uma vez que ela é complementar a Avaliação 360°.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que este estudo alcançou o objetivo pretendido, pois descreveu o atual processo de avaliação de desempenho da empresa investigada, constatando-se que o mesmo ocorre de modo informal, sendo ainda ineficiente. Isso afeta o desenvolvimento dos colaboradores da empresa.

Resgatando a questão norteadora do estudo: o processo de avaliação de desempenho do grupo Grupo Alfa é efetivo segundo seus colaboradores? De acordo com o estudo, este processo ocorre de maneira informal e incompleto. Ainda assim, quando realizada, a avaliação é feita para medir o nível de conhecimento técnico do colaborador, deixando de lado outros fatores importantes para o desenvolvimento.

Constatou-se que o processo de avaliação de desempenho na empresa funciona de forma diferente entre os setores. Para os colaboradores da área técnica é feita apenas aplicando uma prova de conhecimentos técnicos, o que a torna incompleta, uma vez que não aborda nenhum outro ponto como o grau de contribuição de cada funcionário, grau de autodesenvolvimento dos colaboradores, descoberta de pontos fortes e fracos dos mesmos, dentre outros itens que analisam o desempenho do colaborador. Nas avaliações dos outros setores, é feita com base nas considerações de seu supervisor imediato.

Detectou-se também que apesar da empresa possuir um organograma enxuto, apresenta falhas nos *feedbacks*. A falta de comunicação nos setores mais operacionais também foi um problema relatava nas entrevistas. A falta de uma periodicidade em reuniões e retorno tende a prejudicar o desenvolvimento individual de cada colaborador e conseqüente o processo de AD. É necessário que a organização estipule reuniões periódicas a fim de trabalhar assuntos que sejam importantes para o desempenho individual, do departamento e da empresa.

Uma limitação do estudo é o fato dos resultados contemplarem apenas duas unidades do grupo. A partir da análise e da discussão dos dados deduziu-se inúmeras constatações ao longo do estudo, contudo não podem generalizar todo o grupo e as demais unidades. Apenas conjecturar a semelhança.

Outra limitação consiste no fato da pesquisa identificar o processo de AD de forma qualitativa e não quantitativa. Não foram levantados dados, que estimem o grau de influência, representação e percepção quantitativa da AD pelos funcionários. Logo, a análise é estritamente qualitativa, que de acordo com alguns autores pode ser uma limitação.

Com o desenvolvimento desta pesquisa foi possível compreender que existe uma relação de influência da AD com o seu desenvolvimento dentro da organização. A avaliação de desempenho se torna uma ferramenta eficiente quando bem utilizada. Por isso, sugere-se que esta prática se torne constante a fim de incentivar os funcionários a buscar também um constante desenvolvimento individual. Entretanto, fica claro pelos relatos que a falta de um *feedback* prejudica a AD e por isso é necessário que seja repensada. O pensamento “de aquilo que não se mede não se conhece, não se controle e não melhora” nunca foi tão importante ao se investigar sobre o tema na atualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, Orzinei. **Manual de Qualidade: Alfa Inspeção Veicular**. Revisão 25. 2014.

BUENO, Orzinei. **Procedimento Administrativo – 13**: Treinamento, Avaliação de Desempenho e Cooperação da Alfa Inspeção Veicular. Revisão 21. 2015

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos v. 1** – São Paulo: Cengage Learning, 2004.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação e Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira Rocha – 2 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. Tradução Cecília Leão Oderich – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DONATO, J.; KUBO, E.; PEREIRA, R.; OLIVA, E. **Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual**. Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. Lisboa, v.12, n.4, p. 50-62, dez. 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA – INMETRO. **Organismo Acreditados**. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/organismos/resultado_consulta.asp>. Acesso em: 24 de agosto de 2016.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612131034>.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução Margaria Maria C. Oliva – 2 ed. – São Paulo: Martins Fontes, 1992.

NÓBREGA, K. C.; OLIVEIRA, P. W. Z.; SOUZA, T. Gestão do desempenho baseada no senso de servir. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 8, n.2, p. 61-77, jul./dez. 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, G. G.; MENESES, P. P. M. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, janeiro/abril. 2012.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 10. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

APÊNDICES

1) Roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas.

Anotar na ficha da entrevista

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Cargo: _____

Tempo que está nessa função: _____

Número de subordinados que comanda diretamente: _____

Ligar gravador.

1. Como você define sua experiência profissional como parte dessa organização?
2. Qual sua opinião sobre sua satisfação com o seu ambiente de trabalho?
3. Como o senhor define seu relacionamento com o seu supervisor e com o(s) seu(s) subordinado(s)?
4. E em relação ao *feedback* entre os colaboradores da organização, como o senhor verifica/acontece isso?
5. Qual a importância de se avaliar o desempenho dos colaboradores, seja subordinado ou supervisor?
6. De quem deve ser a responsabilidade pela avaliação de desempenho?
7. Atualmente, existe um modelo de avaliação de desempenho na empresa?
8. Qual a implicação direta da avaliação de desempenho na sua trajetória profissional na empresa?
9. Na sua opinião, o modelo atual de avaliação supre as necessidades da empresa e as necessidades dos colaboradores?
10. A avaliação de desempenho permite detectar debilidades entre os avaliados. Nesse caso, de quem deve ser a responsabilidade pelo desenvolvimento do colaborador?
11. Como a empresa trabalha com o desenvolvimento do colaborador?
12. Na sua opinião, o que deve ser melhorado/ampliado em termos de avaliação de desempenho?
13. De que forma a avaliação de desempenho representa uma influência direta no desenvolvimento individual dos funcionários?

Obrigado pela sua participação.

Desligar gravador.