



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

ANA KARINA BRITO BATISTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: a percepção dos
funcionários de uma empresa de Consórcios.**

Brasília – DF
2020

ANA KARINA BRITO BATISTA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: a percepção dos
funcionários de uma empresa de Consórcios.**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Olinda
Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2020

AGRADECIMENTOS

Começo por agradecer a Deus, pelo dom da vida.
À minha família, por ser a base de todo o meu sucesso.
Agradeço aos vários professores da minha vida, em especial a minha orientadora Olinda Lesses.
Aos colegas de trabalho, pela colaboração e constante suporte.
E a todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram, e acreditaram em mim, eu quero deixar um agradecimento eterno, porque sem elas não seria possível.

RESUMO

Este estudo visa analisar o sistema de avaliação de desempenho e sua gestão de competências, adotados pela empresa X, através da percepção dos funcionários, por meio de dados coletados em um setor específico.

Primeiramente, apresenta-se o processo de avaliação de desempenho e seus objetivos. O método utilizado foi a pesquisa descritiva com base na aplicação de questionários. E por fim chegou-se a conclusões significativas quanto as percepções do sistema, quanto ao objetivo, quanto a justiça, quanto as notas recebidas, quanto ao preparo dos funcionários para utilização do mesmo e quanto ao desempenho após as últimas avaliações recebidas. O trabalho sugere algumas melhorias, embasadas em críticas e sugestões de funcionários, para que se minimizem os problemas enfrentados pelo modelo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Percepção dos Avaliados em um Sistema baseado em Competências. Gestão estratégica de recursos humanos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 Formulação do problema	6
1.2 Objetivo Geral	6
1.3 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificativa	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3. MÉTODOLOGIAS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo	27
3.3 População e amostra (ou participantes do estudo)	30
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa	30
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4. RESULTADOS	32
REFERÊNCIAS	4343
APÊNDICES	46
Apêndice A – Questionario 1	46

1. INTRODUÇÃO

É evidente que por meio do trabalho o homem desenvolve várias habilidades, como a comunicação, o trabalho em equipe, a resiliência, comprometimento, e por que não, a imaginação?! No trabalho conhece as próprias forças e limitações, estabelece relações sociais, vivenciando o afeto proporcionado por elas e torna-se disciplinado (ARAÚJO & SACHUK, 2007). Os significados que o trabalho adquire para as pessoas sofreram modificações ao longo do tempo.

Na antiguidade, o trabalho foi associado ao fardo e sacrifício. Após o renascimento, foi considerado fonte de realização pessoal e com as revoluções industriais assumiu uma grande centralidade na vida dos indivíduos (MORIN, 2001; RIBEIRO & LÉDA, 2004; DOURADO, HOLANDA, SILVA & BISPO, 2009). E não se pode pensar no trabalho, nas habilidades, e nas relações sociais dentro outros aspectos já relacionados sem pensar em como se avalia tal serviço prestado. Está se referindo à Avaliação de Desempenho.

Avaliação de desempenho é uma técnica que auxilia a empresa a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de cada funcionário. É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada funcionário esta desempenhando seu papel, se esta ou não correspondendo o que se espera em sua função. A não utilização de métodos que possibilitem mensurar a qualificação do trabalho pode trazer conseqüências graves às organizações, uma vez que poderá saber a necessidade ou não de treinamentos, contratações, readaptações ou mesmo demissões. Além de que a mensuração é fator predominante quando se pretende obter a excelência em qualidade de serviços e ou atendimentos.

O presente trabalho apresenta o que é Avaliação de Desempenho, de que forma é realizado na empresa, se está trazendo algum resultado e, principalmente, se os colaboradores estão satisfeitos com suas avaliações e o método aplicado, podendo assim, através deste estudo chegar a uma análise da necessidade e importância de se estar efetuando as avaliações, e até mesmo trazer uma reflexão se há a necessidade de se aprimorar o método utilizado na empresa. Visto que a Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

1.1 Formulação do problema

O objetivo deste projeto é proporcionar um entendimento do que é a avaliação de desempenho e descrever como ocorre a avaliação de desempenho na empresa que presta serviços no ramo de Consórcios, de um Banco Y, especificamente no Setor de Automóveis. Vale ressaltar que a avaliação de desempenho ganhou o seu mérito, visto a necessidade de se estar a frente, ou seja, as empresas estão muito mais competitivas, os clientes estão mais rigorosos, o pensamento vertical que só se enxergava poder, mudou, agora devemos olhar na Horizontal, dar mais valor ao colaborador que está tratando diretamente com o seu consumidor, aquele que trará o Lucro a sua empresa. Sendo assim a ênfase da pesquisa está no questionamento: A avaliação de desempenho atende as expectativas dos funcionários da empresa X que trabalham com Consórcios no setor de Automóveis?

1.2 Objetivo Geral

Este trabalho enfoca os conceitos, os objetivos e os benefícios das técnicas de Avaliação de Desempenho, e mostra como estas técnicas ocorrem dentro da organização estudada. O objetivo deste Projeto é analisar qual a percepção dos funcionários da empresa X a respeito do processo de avaliação de desempenho de um setor específico.

1.3 Objetivos Específicos

Neste projeto têm-se três objetivos específicos, são eles:

- a.** Identificar a política de avaliação de desempenho utilizado na empresa;
- b.** Identificar vantagens e desvantagens, as quais podem ajudar ou prejudicar a ascensão profissional;
- c.** Propor uma sugestão de atualização do método utilizado.

1.4 Justificativa

Segundo Lucena (1992), o estudo da Avaliação de Desempenho torna-se importante tanto para a direção da empresa, que poderá avaliar seus colaboradores de forma coerente, melhorando o desempenho da equipe e facilitando a retificação de problemas que podem estar atrapalhando o desenvolvimento organizacional, como para o avaliado, que saberá o que precisará fazer para melhorar seu desempenho no ambiente organizacional, gera também a oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

O autor ainda reforça que a avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação.

Atualmente, observa-se que as organizações investem fortemente na divulgação desta ferramenta entre os funcionários. O pensamento organizacional é o mesmo de décadas atrás - Lucro - e hoje o que trás lucro para as empresa não são somente os clientes, mas quem esta lidando diretamente com estes, quem leva os valores, a missão e a visão estampados em cada palavra dita, os que estão na porta da frente das lojas, ou seja, os colaboradores institucionais, por isso, mais uma vez apontamos para a importância de avaliação de desempenho, pois como saber qual a qualidade do trabalho de um colaborador? o que se pode fazer para o aperfeiçoá-lo? como mostrar a evolução deles? Somente com uma avaliação bem elaborada, coerente e que se encaixe na Organização.

Diante disso após a aplicação de tal método é necessário conhecer a realidade da imagem que a avaliação de desempenho tem na empresa, ou seja, entender o que as pessoas pensam sobre a avaliação, como se comportam frente a aplicação desta técnica. O gestor direto da equipe possui um papel fundamental na disseminação do entendimento dos objetivos que a Avaliação de Desempenho visa atingir. A liderança pode influenciar tanto positiva quanto negativamente, isso a partir da posição que o mesmo vai ter frente ao resultado da avaliação.

Apesar de trazer muitos benefícios à empresa, é necessário mencionar o lado negativo, que devem ser evitados ao máximo, pois gera uma imagem negativa sobre a técnica. O que não corresponde com sua importância, seu conceito e sua função.

- 1) A utilização da técnica pode ser usada como uma arma de vingança pessoal ou profissional;
- 2) A ausência de transparência;
- 3) Demissões pós-processamento de resultados;
- 4) A não utilização dos resultados ou simplesmente a ausência da devolução de melhorias pós-avaliação.

Corroborando com o exposto anteriormente, observa-se que o líder pode ter um papel fundamental no desempenho dos funcionários. Nesta perspectiva, é importante ter o entendimento da forma como o líder interfere no desempenho individual. O mesmo pode ampliar ou restringir os potenciais dos seus liderados de acordo com o seu estilo de liderança, formas de gestão e capacidade de estímulos para motivar o engajamento destes frente aos objetivos e metas organizacionais.

Diante desse cenário, este estudo procura analisar o método utilizado na empresa estudada, trazendo contribuições tanto para a teoria, como para a praticas dessas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO/COMPORTAMENTO HUMANO

Conforme ensina Chiavenato (2003) a Teoria Geral da Administração é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, atualmente revela-se como uma área do conhecimento humano repleto de conhecimentos e desafios. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócios etc. A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Com o início do século XXI, ocorreram mudanças de todas as formas, tecnológicas, econômicas, sociais, e principalmente competitivas levando ao surgimento de um novo conceito na administração das organizações.

A Administração Científica tinha em sua essência o intuito de aplicar a ciência à administração. Possuía ênfase nas tarefas, buscando a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução dos custos de produção. Com o objetivo de garantir uma melhor relação custo/benefício aos sistemas produtivos das empresas da época. Em uma linha cronológica pode-se informar que:

Primeiro a Teoria da Administração começou com a ênfase nas atividades executadas pelos operários em uma fábrica, por meio da Administração Científica de Taylor. Taylor observou que o sistema de gestão possuía muitas falhas, na época, e este queria uma forma de gestão que fizesse com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, sem elevar os custos de produção da empresa. Com base em estudos notou que não haviam padronizações nos métodos de trabalhos, os chefes não tinham conhecimento do trabalho realizado pelos operários, dentre outras coisas.

Seu trabalho foi dividido em dois períodos:

1º período de Taylor: Racionalização do trabalho dos operários das fábricas da época.

Em seu livro “Administração de Oficinas” (1903), propôs a racionalização do trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos. Queria definir uma metodologia que deveria ser seguida por todos os trabalhadores, semeando a padronização do método de trabalho e das ferramentas utilizadas. As vantagens foram que houve a racionalização da seleção dos operários e sua adaptação ao trabalho; eliminação do desperdício de esforço e movimentos inúteis e facilitando o treinamento e melhora da eficiência e seu rendimento.

2º período de Taylor: Definição de princípios de administração aplicáveis em todas as situações do cotidiano da empresa.

Em 1911, Taylor apresenta, em seu segundo livro “*Principles of Scientific Management*”, os princípios fundamentais da Administração Científica. São eles:

Princípio de planejamento – substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improvisado e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.

Princípio de preparo dos trabalhadores – selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.

Princípio de controle – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

Princípio da execução – distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

(PERIARD, GUSTAVO; 2012)

A seguir a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber. A teoria de Fayol é caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência, focando na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Por isso ele desenvolveu alguns deveres que os gerentes devem seguir:

I - Assegurar cuidadosamente preparação dos planos e sua rigorosa execução.

II - Cuidar para que a organização humana e material seja coerente como o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.

III - Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.

IV - Harmonizar atividades e coordenar esforços.

- V - Formular decisões de forma simples, nítida e precisa.
 - VI - Organizar a seleção eficiente do pessoal.
 - VII - Definir claramente as obrigações.
 - VIII - Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
 - IX - Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados. X - Usar sanções contra falta e erros.
 - XI - Manter a disciplina.
 - XII - Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
 - XIII - Manter unidade de comando.
 - XIV - Supervisionar a ordem material e humana
 - XV - Ter tudo sob controle.
 - XVI - Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.
- (Fonte: <http://revista.inf.br/adm05/pages/resenhas/resenha03.htm>)

A Teoria Burocrática foi formalizada por Max Weber (sociólogo alemão). Segundo ele, a burocracia é o único modo que pode organizar um número grande de pessoas de forma eficiente, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento econômico e político. Ele parte da premissa de que a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Weber enumerou algumas características de uma organização ideal do ponto de vista da burocracia:

1. Formalização: todas as atividades de uma organização devem estar definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização deve operar de acordo com um conjunto de leis ou regras (regulamentos, regimento interno, estatutos, etc.).

2. Divisão do Trabalho: cada empregado tem um cargo com um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades oficiais e delimitados.

3. Princípio da Hierarquia: Cada empregado recebe ordens que guiam suas ações. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta. Cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí forma-se a estrutura piramidal da burocracia.

4. Impessoalidade: o funcionário ideal desempenha com imparcialidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir a continuidade e perpetuação.

5. Competência Técnica: a seleção e a promoção dos empregados são baseadas na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos, sem preferências pessoais. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou promoções.

6. Profissionalização do funcionário: os funcionários da burocracia são profissionais pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo seu superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado e seguem carreiras dentro da organização.

Seguindo-se mais tarde pela Teoria das Relações Humanas, que tinha mais ênfase nas pessoas, mais tarde desenvolvidas pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Essa posteriormente desenvolveu a ênfase na tecnologia. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram a tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo carregado de mudanças e transformações. Temos também a Teoria Estruturalista, que surgiu entre a oposição entre a Teoria Tradicional e das Relações Humanas.

As teorias administrativas são muito importantes, pois quando relacionadas com a prática, permitem ao indivíduo identificar os melhores caminhos para resultados positivos e satisfatórios, e as organizações dependem de pessoas para administrá-las.

Maximiano (2008) complementa observando que no centro de todo esse processo administrativo estão as pessoas. Trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança, que é um processo complexo, compreendendo várias atividades e competências dos administradores.

Segundo Chiavenato (2003), as organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos. Sem as organizações e sem as pessoas que nelas atuam, não haveria administração de recursos humanos. A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A ARH trata da provisão, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das

peças nas organizações, tendo como base de trabalho as organizações e as pessoas.

Chiavenato (1999, p. 5-6) define o termo Gestão Pessoas:

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia

utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Larissa Moreira, Michelle Landi e Thiago Bazolli em seu artigo com tema “A GESTÃO DE PESSOAS NA ÁREA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA” relatam que :

“uma empresa nada mais é do que um conjunto de ações conscientes e organizadas de dois ou mais indivíduos e a cooperação entre elas é fundamental para a sobrevivência da organização, pois ela só existe quando nelas se apresentam pessoas que se comunicam dispostas a colaborar em ações conjuntas para o alcance de objetivos comuns. Os indivíduos que compõem o quadro de funcionários de uma organização é a base principal de administração de recursos humanos que significa laborar com pessoas que participam da organização.”

O Departamento de Gestão de Pessoas trás o histórico traumático, visto que no século XIX ele surgiu como uma forma de controlar os funcionários contabilizando as faltas e atrasos, e quando eram chamados para irem ao tal departamento certamente eram para serem demitidos. A chefia da época também eram bastante rígidos, olhando somente para o resultado e não se importavam com a qualidade de vida de seus funcionários; se haviam ferramentas; como o ambiente de trabalho estava. Foram muitos anos até que iniciaram estudos sobre liderança, democracia no trabalho e a motivação humano, somente em 1945. Neste novo contexto, a função do chefe de pessoal começou a ser valorizada, porém este deveriam se preocupar ainda mais com o funcionários e com a saúde da organização, visto que nesta época surgiram as questões legais e sindicais.

Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir

quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas”. Obrigando assim as organizações aceitarem a importância do departamento de Recursos Humanos com os seus gerentes de recursos humanos, assim o mesmo ganhou sua áreas que passaram a lhe dar uma abrangência maior, embora ainda o nível tático operacional.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A Visão Estratégica é um comportamento assumido pelos componentes de uma organização que os orienta no processo de tomada de decisão, os participantes devem estar predispostos a criarem um caminho que levem a um futuro orientado por uma proposta central que unifique as várias alternativas de caminho que a organização pode seguir. Envolve intuição e criatividade que nem sempre podem ser colocados em organogramas ou concebidos imaculadamente. A organização desta visão é básica para a construção da estrutura estratégica da empresa, ou seja:

1. A Administração Estratégica que corresponde a formulação, a implementação e o monitoramento;

2. O Planejamento Estratégico, sendo a explicitação formal desta visão;

O Planejamento Estratégico é o processo de seleção de objetivos da organização, e aonde se determina as políticas e programas estratégicos necessários para atingirem os objetivos específicos rumo à consecução de metas; é um processo contínuo de adotar decisões (assumir riscos) empresariais de forma sistêmica e com o maior conhecimento possível de suas consequências futuras.

As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão representa a razão da existência de uma organização, o motivo pelo qual ele foi criada, funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus membros. A missão facilita a identificação dos valores que a organização deve cultivar.

As empresas muito tem evoluído no sentido do equacionamento do negócio, considerando as variáveis de maior impacto, mas nem sempre a análise das necessidades de R.H está presente nesta etapa de formulação de objetivos, estratégias e grandes decisões. Raramente se dá atenção às necessidades de R.H

confrontando-se seu impacto nas metas empresariais. Mas porque é tão importante o planejamento de recursos humanos estarem inseridos no planejamento estratégico da empresa? O Planejamento de Recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de R.H e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos; tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança.

As variáveis mais importantes para a definição de políticas de R.H são:

- a) Situação do mercado de trabalho;
- b) Necessidade de Recursos Humanos;
- c) Características do cargos - fatores, requisitos necessários;
- d) Custo de mão de obra - qualidade da mão de obra interna;
- e) Grau de identificação (indivíduo - organização) necessário;
- f) Metas e capacidade orçamentaria da organização;
- g) Cultura organizacional;
- h) Contexto sócio-político e econômico;
- i) Legislação trabalhista;

2.3 SURGIMENTO DA AVALIACAO DE DESEMPENHO

“Embora a Avaliação de Desempenho, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, tenha emergido no início de do século XIX” (Latham e Wexley, 1981, apud Caetano, 1996, pg. 1), as práticas de avaliação de desempenho não são recentes. De acordo com Lucena (1992), a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas é possível de ser identificada desde o momento que surgiram as primeiras civilizações, desde o inicio quando um homem deu emprego a outro, o seu trabalho passou a ser avaliado. À medida que os homens começaram a organizarem-se para viverem em coletividades, surgiu à necessidade da formação de castas para o que era levado em conta o poder de cada indivíduo. Esse poder era concedido a cada um pela sua capacidade de sobrepor-se aos demais, ou seja, pelo seu desempenho.

Já no século IV, Santo Inacio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas fornecidas às atividades e, principalmente, ao potencial de cada um dos seus jesuítas. Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. O exército americano desenvolveu o seu sistema em 1880 (Bergamini e Beraldo, 1992; Chiavenato, 1996).

A necessidade de estabelecer métodos de avaliação emergiu no período da Revolução Industrial, quando todo um conjunto de mão-de-obra não qualificada (especialmente artesãos) foram trabalhar em unidades fabris. Taylor, numa tentativa de agregar valor ao conhecimento desordenado dos artesãos, tentou elaborar “Organização Científica do trabalho”.

Certos métodos de avaliação do potencial eram praticados na Armada durante a Primeira Guerra Mundial. No entanto, a afirmação dos métodos de avaliação surge, apenas, no século XX, a partir da Segunda Guerra Mundial, altura em que os psicólogos viram a necessidade de dedicar tempo e cuidado no desenvolvimento dos critérios e dos métodos para avaliar o trabalho dos indivíduos. (Sekiu, 1986 cit. por Susana Guerreiro).

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO BRASIL

No Brasil a avaliação de desempenho se desenvolveu juntamente com a competitividade das organizações, e também com o fator que o nível de satisfação clientes-usuários é continuamente alterado com o surgimento de novos produtos e serviços, os quais, antes, não eram relevantes. Mas que, a partir de suas disponibilidades no mercado, tornam-se indispensáveis para a manutenção do mesmo padrão de vida que a pessoa levava até então. Os clientes-usuários se tornaram mais exigentes, menos fiéis e mais racionais, motivados pelo aumento da disponibilidade de informações sobre os produtos e serviços.

Muitas organizações tiveram que realizar profundas reestruturações, incluindo a radical redução de seus gastos com pessoal, simplesmente porque estavam operando com déficit. Outras tiveram que dedicar atenção especial à qualidade e aos custos de seus produtos e serviços, para não perderem seus clientes. Segundo Pontes (1999), as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder; incorporavam conceitos rígidos, desde o planejamento,

controle e processo de trabalho, usavam sistema de informações para melhorar a eficiência, propunham economia de escala e focalizava o indivíduo como custo de produção. Após as reestruturações, passaram a ter estruturas horizontais, cada unidade funcionando como centro de negócios e orientada para a realização, respiram flexibilidade incorporada em todos os processos, usa a tecnologia de informações como força de transformações e adotam o senso de oportunidade.

As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como os mais valiosos recursos de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção, o treinamento até a avaliação do seu desempenho, como condição para que a organização consiga reter e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas, permitindo que a organização e as próprias pessoas atinjam os seus objetivos.

Para Chiavenato (1997), em tudo o ser humano é necessário e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história de uma organização. Portanto, faz-se necessário avaliar e gerenciar o desempenho de todos os integrantes da organização, pois é a única maneira de saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados.

Todavia, é bastante recente a intenção de avaliar de forma sistemática o desempenho das pessoas na execução de suas tarefas funcionais. Em razão de tratar-se de um processo bastante complexo na sua implementação, de requerer uma gestão muito dinâmica e de exigir investimentos constantes na formação e treinamento de avaliadores e de avaliados, a avaliação de desempenho tem recebido prioridades variadas ao longo dos últimos anos. Nos dias atuais, é um processo com prioridade em ascensão.

De acordo com Robbins (2002) há o seguinte questionamento: Quem deve avaliar o desempenho do funcionário? A resposta óbvia seria o chefe. A autoridade de um administrador inclui a avaliação do desempenho de seus subordinados. A lógica que sustenta essa tradição parece ser a de que já que o administrador é o responsável pelo desempenho de seus funcionários é ele quem deve fazer tal avaliação, porém essa lógica pode não estar correta, outras pessoas podem estar habilitadas para realizar melhor essa tarefa. E destaca alguns exemplos de quem pode fazer a avaliação:

Supervisor Imediato: na maioria das vezes as avaliações de desempenho nos níveis médios e inferiores da organização são realizadas pelo supervisor imediato do funcionário.

Colegas: as avaliações feitas pelos colegas constituem uma das fontes mais confiáveis de julgamento. Primeiro, os colegas estão perto da ação, segundo, utilizar os colegas como juízes resulta em diversos julgamentos independentes

Auto Avaliação: a auto-avaliação é bem recebida pelos funcionários. Esse processo costuma abrandar a postura de defesa deles em relação a avaliação, e de certa forma pode estimular as discussões sobre desempenho no trabalho entre funcionários e seus superiores.

Subordinados Imediatos: as avaliações feitas pelos subordinados imediatos podem oferecer informações precisas e detalhadas sobre o comportamento do administrador, pois os avaliadores estão em contato frequente com o avaliado.

Avaliação de 360: a avaliação de 360 graus oferece um feedback de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. Elas se inserem bem nas organizações que adotam equipes de trabalho, envolvimento dos funcionários e programas de TQM. Ao contar com o feedback de colegas, clientes e subordinados, essas organizações esperam dar ao indivíduo um senso maior de participação no processo de revisão e obter uma leitura mais precisa do desempenho dos funcionários.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Avaliação de Desempenho de modo simplório é analisar/avaliar se o indivíduo esta ou não cumprindo com suas obrigações, se o desempenho e seu desenvolvimento estão alinhados com a descrição do cargo na qual esta inserido. É mais que uma ferramenta, é questão de atitude (Bergamini, Cecília Whitaker, 2010), é a análise do potencial não somente do indivíduo, mas de uma equipe toda, e conseqüentemente o potencial de toda a organização.

Claro que para isso a Organização, mais especificamente a Área de Gestão de Recursos Humanos deve elaborar descrições de cargos claras, objetivas e, principalmente com as responsabilidades bem definidas. Ressalto que a definição de

cargo é uma posição hierárquica formal que define um somatório de atividades dentro de uma organização, é uma série de rotinas, na qual o indivíduo que o ocupa deve atendê-las. Para Werther e Davis (1983) uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. Por isso a importância da descrição dos cargos, pois deve-se criar um meio de avaliar com exatidão na referência do cargo, e usar medidas confiáveis. Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável. Mesmo quando não ocorre distinção, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo.

Segundo Chiavenato (2001, p.85) “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. De acordo com o autor ela varia enormemente de organização para organização. Por isso, deve estar claro na cabeça do empregado o motivo dele estar ali naquela empresa, qual deverá ser a sua contribuição para com os resultados da empresa, antes mesmo dele começar a “colocar a mão na massa”, pois assim ele se sentiria inserido no meio e irá abraçar o compromisso com a organização na qual trabalha.

Pode-se dizer que Avaliação de desempenho é como um sistema de feedbacks rotineiras, aonde são apresentados os resultados alcançados pelo indivíduo em um período de tempo, podendo ser positivos ou negativos. Segundo Lucena (1992) quando os resultados são atingidos representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. Ou seja, a avaliação de desempenho serve para mostrar a qualidade do trabalho de um colaborador, levando ao aperfeiçoamento contínuo dos funcionários, e revela a evolução destes. Podendo gerar motivação e satisfação no trabalho, se realizado da maneira correta, analisando o indivíduo no trabalho e não somente sua personalidade e características físicas. Pode-se gerar aumentos de salários, e leva o colaborador a refletir sobre as suas atitudes dentro da empresa em relação ao trabalho exercido, revelando quais mudanças são necessárias no comportamento, nas atitudes e também em conhecimentos e habilidades.

2.6 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A importância de avaliação de desempenho seria para gerar um equilíbrio entre os esforços dos colaboradores e o que se espera destes, pois mede-se a entrega do funcionário, ou seja, mede se o que o colaborador conseguiu ou não

entregar dentro dos objetivos que foram colocados em sua mãos. Isto é um auxílio para poder subsidiar decisões, ex: decisões de demissão, de promoção, e também realocação do funcionário, e suprir o processo de treinamento e desenvolvimento, pois com a avaliação de desempenho pode-se perceber se há alguma lacuna a ser desenvolvida.

Além da descrição do cargo bem elaborada e exata, deve-se criar uma definição dos resultados ou desempenho esperado a cada empregado, ou seja determinar, as metas, projetos, atividades que constituem o campo de responsabilidades profissional. Também é preciso definir os padrões de desempenho, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. Sem o estabelecimento dessas metas fica difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultam distinguir quais empregados são mais produtivos dos que não são e também impede a ação correta sobre os desvios de desempenho e desfazer a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas.

Ressalta-se que apesar de todas definições do que se espera do empregado não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos da empresa. É necessário acompanhar sistematicamente e periodicamente o desempenho, tendo em vista assegurar que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam corrigidos. Para Lucena (1992, p.26) “O conceito de avaliação abrange como premissa básica à confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas)”.

2.7 OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2001) podem ser destacados alguns objetivos a respeito da avaliação de desempenho como: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permitir o tratamento dos resultados humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo obviamente, da forma de administração; e fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais. Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido,

normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Sendo que os principais beneficiados geralmente são: o chefe, indivíduo, a organização e a comunidade.

No fundo a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização, se considerar os diversos extratos que envolvem o indivíduo.

Pontes (1999, p. 26-27), define como principais objetivos de um programa formal de avaliação de desempenho os seguintes:

- tornar dinâmico o planejamento da organização;
- conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;
 - melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
 - gerar informações;
- tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação das pessoas em equipes e não individualmente;
- estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- servir como instrumento orientador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, ser o próprio instrumento de gestão da qualidade;
- servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização; e
- servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

2.8 MÉTODOS UTILIZADOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.8.1 Métodos Tradicionais

A Avaliação de Desempenho Humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma Organização para outra,

mas dentro da mesma Organização. Numa mesma organização podemos ter diferenciações de cargos que solicitarão metodologias diferentes. Nos Métodos Tradicionais a gerência atua muito mais como um Juiz do desempenho do que um agente formador de equipes de alto desempenho. Segundo Chiavenato (2001) os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

Método das Escalas Gráficas: é o mais utilizado e divulgado e simples. Avalia o desempenho das pessoas mediante fatores de avaliação pré definidos e graduados. É um formulário de dupla entrada que contem filas horizontais e colunas verticais. As horizontais representam os fatores de avaliação de desempenho e as verticais a graduação dos fatores de avaliação. As escalas gráficas podem ser:

Contínuas: há um limite mínimo e um máximo;

Semicontínuas: idêntico às contínuas só que com pontos intermediários;

Descontínuas: posição das marcações já estão previamente fixadas e o avaliador deverá escolher uma das marcações definidas.

As principais vantagens do método das escalas gráficas são:

- Instrumento de fácil entendimento aplicação simples;
- Permite visão integrada e resumida dos Fatores de Avaliação;
- Pouco trabalho de registro, simplificando o trabalho;
- Não é caro desenvolver e administrar o método.

E suas principais desvantagens são:

- Não permite flexibilidade, o avaliador deve ajustar-se ao instrumento;
- É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores. Interferência pode ser subjetiva e pessoal de ordem emocional;
- Tende a rotinizar os resultados da AD;
- Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

Método da Escolha Forçada: Este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de alternativas de

tipo de desempenho individual. É constituída de bloco com 4 frases para forçosamente serem escolhidas duas.

A natureza das frases varia bastante, porém existem duas formas de composição das frases:

- a) Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo
- b) Os blocos são apenas formados por quatro frases de significado positivo

O avaliador nos dois casos deve escolher a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.

Suas principais vantagens são:

Proporciona resultados confiáveis e isentos de influencias subjetivas pois elimina o efeito de generalização (halo effect);

Aplicação simples. Não exige preparo prévio dos avaliadores.

E sua desvantagens:

- Sua elaboração e montagem é complexa;
- É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais;
- Quando usado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de informações sobre necessidades de treinamento potencial desenvolvimento e etc;
- Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação de seus subordinados.

Método de Pesquisa de Campo: É um método com base em entrevista de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações.

O especialista faz um entrevista de avaliação com cada chefe, obedecendo um roteiro:

- a) Avaliação inicial – é avaliado por uma das três alternativas:

Desempenho mais que satisfatório;

Desempenho satisfatório;

Desempenho menos que satisfatório.

b – Suplementar – é uma avaliação mais profunda por meio de perguntas do especialista ao chefe.

c – Planejamento – é elaborado um plano de ação para o funcionamento, que podem envolver:

Recomendações sobre treinamento, promoção ou transferências de cargo;

Aconselhamento e manutenção no cargo atual;

d – Acompanhamento – trata-se de uma verificação do desempenho de cada funcionário. O método de pesquisa de campo exige duas etapas preliminares, que são: Análise de estrutura de cargos e Análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias. Vantagens do método de pesquisa de campo: Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação; Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho; É um dos métodos mais complexos de avaliação do desempenho. Desvantagens do método de pesquisa de campo: Pequena participação do avaliado; Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; Morosidade no processamento.

Método dos Incidentes Críticos: trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho de seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Este método não exige planejamento e montagem prévios. Sua aplicação pode ser dividida em três fases: Observação do comportamento dos subordinados; Registro dos fatos significativos; Pesquisa de atitude e do comportamento.

Método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

Método de Avaliação por Objetivos: neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante períodos de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhado aos objetivos da organização. Periodicamente o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas

idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propor também correções.

Métodos Mistos: as organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos utilizarem vários métodos na avaliação do desempenho.

Método de Avaliação de 360 Graus: refere-se ao contexto que envolve as pessoas. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantém de alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. Proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste as várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho de diferentes parceiros. Neste tipo de avaliação o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é fácil, ele pode tornar-se vulnerável se for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente.

3. MÉTODOLOGIAS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método adotado na pesquisa, indicando as seguintes informações: tipologia da pesquisa, características das organizações em estudo, população e amostra, instrumentos de pesquisa e procedimentos de coleta e análise de dados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2005) e Cervo (1996), métodos de pesquisa são um conjunto de atividades sistemáticas necessárias para atingir o resultado desejado e permitem a chegar ao objetivo da pesquisa, que se resume em conhecimentos válidos e verdadeiros.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa se caracteriza por descritiva, segundo Gil (1996) as pesquisas descritivas têm por objetivo analisar as características de um grupo, de determinada população ou fenômeno, ou então a determinação de relações entre variáveis. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles, ou seja, não são manipulados pelo pesquisador. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O método de pesquisa é o indutivo, de acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.86) “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. O objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. Procura-se pensar nos problemas da pesquisa em um raciocínio em crescimento, no qual parte-se de uma observação de fenômenos particulares, então procura-se identificar semelhanças entre elas, para chegar a uma generalização, propondo como conclusão algo verdadeiro. Para confirmar tal argumento Cervo e Bervian retrataram que:

“...pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira”.

(Cervo e Bervian, 1978, p.25)

Sobre o método e técnica de coleta de dados, para Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever [...], analisar [...], compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Também pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Na análise quantitativa prevêem-se a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar a explicar sua influência de incidências e de correlações estatísticas.

Utilizou-se, neste trabalho, a técnica de questionários e entrevistas, Gil (1996) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. O uso do método de questionário deu-se pelo fato, de ter proporcionado conhecimentos das opiniões dos respondentes, sendo que estas respostas de certa forma seriam inacessíveis. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 105), a entrevista é: “Conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para pesquisa”.

A entrevista foi realizada com o departamento de recursos humanos da unidade gerencial, com os colaboradores do Setor de Automóvel e sua chefia.

O levantamento dos dados foi feito por métodos acima citados e a análise se dará através do trabalho com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis. Analisar dados significa resumir os dados coletados para transformá-los em informações que sustentem um raciocínio conclusivo sobre o problema proposto.

O modelo de pesquisa, no que diz respeito ao horizonte temporal, é transversal, considerando que os dados foram coletados em um momento único (SAMPIERI, COLLADO & LÚCIO, 2006), não se prolongando no tempo. A pesquisa é não experimental, pois o fenômeno será observado tal como ocorre, sem a

manipulação das variáveis por parte do pesquisador (SAMPIERI, COLLADO & LÚCIO, 2006).

3.2 Caracterização da organização

Nesta pesquisa foi escolhida a empresa que atua a mais de 30 anos no mercado de Consórcios, as informações abaixo foram extraídas em seu site online:

- Propósito:

Somos calcados em dois pilares: Consorciados e Parceiros.

Portanto, existimos para apoiar a realização dos sonhos e projetos de nossos Consorciados bem como viabilizar negócios estruturados e com excelência em qualidade junto aos Parceiros.

- Visão:

Sermos a maior gestora de parcerias comerciais do mercado de consórcios. Buscamos isso para que possamos viabilizar a realização de sonhos de dezenas de milhares de consorciados.

- Valores

Compartilhar inteiramente a oportunidade de crescer e se desenvolver;

Atuar como time unido, perseverante e comprometido;

Preservar todas as nossas relações com honestidade e respeito;

Encantar nossos *stakeholders* com soluções criativas;

Estar sempre um passo à frente, protagonizando a excelência.

A empresa conta com uma equipe altamente qualificada para realizar a recuperação de crédito e sinistros. Se destaca no segmento de cobrança, atuando em todas as fases de retomada de bens e valores, no âmbito nacional. Por meio de cobrança extrajudicial e judicial, com expertise voltada ao planejamento estratégico das carteiras nos mais diversos nichos de mercado: imobiliária, veículos, seguros e consórcios.

Oferecem ampla gama de serviços como telecobrança ativa e receptiva, cobrança judicial, realizadas por meio de buscas e apreensões, ações monitórias e de execução, processos extrajudiciais para recuperação de imóveis, recuperação de carteiras mais antigas, consultoria jurídica, entre outros.

Realizam:

- **COBRANÇA AMIGÁVEL** – Com a utilização de multicanais integrados que atendem as necessidades dos clientes, seja por telefone, e-mail, chat, SMS ou redes sociais, a empresa realiza recuperação de ativos financeiros, aplicando profundo conhecimento nos mais variados portfólios para cobrança, em especial às administradoras de consórcio e seguradoras.
- **RECUPERAÇÃO DE BENS PELA VIA JUDICIAL** – Posteriormente ao estágio de cobrança amigável, em empresa dispõe de uma das mais qualificadas equipes jurídicas do mercado, com *know-how* e experiência comprovada para recuperação de bens alienados fiduciariamente, dentro do segmento securitário e de consórcios, para realizar a recuperação de crédito.
- **RECUPERAÇÃO DE BENS PELA VIA EXTRAJUDICIAL** – Após o estágio de cobrança amigável, a equipe de assessoria do segmento, com total expertise no ramo imobiliário realiza retomada de bens imóveis seguindo o rito da alienação fiduciária, elaborando notificações, acompanhando os protocolos nos cartórios de registro de imóvel. O processo de consolidação, disponibiliza consultoria jurídica ampla para esclarecer dúvidas e orientar seus clientes.

Diante de sua vasta experiência no mercado imobiliário, securitário e consórcil, e empresa realiza todo atendimento e apoio operacional que envolve o processo de análise de documentação para cobertura securitária, contato com clientes, organização de documentos, montagem de dossiês, emissão de relatórios, entre outras soluções para as empresas. Na realização de atendimento a esse nicho de mercado, conta com experiente equipe que faz uso de ferramenta de gestão específica, criada e desenvolvida para realizar o acompanhamento de todas as fases destes processos, inclusive com gerenciamento de prazos e emissão de relatórios gerenciais.

Dentre as atividades realizadas, o apoio às seguradoras na regulação de seus sinistros tem sido um diferencial diante da especificidade do negócio, tendo o Grupo Finanseg atuado diretamente nas seguintes frentes:

- Quebra de Garantia

Cobre as perdas de lucro líquido definitivo que sua empresa possa vir a sofrer em consequência de inadimplência de devedores com os quais tenha efetuado operações de crédito.

Analizamos os documentos referentes às cotas inadimplentes visando a cobertura pela seguradora e a retomada do bem de maneira célere:

Para o Consórcio Imobiliário, temos a competência da análise documental, notificações ao consorciado e consolidação do bem.

Para o Consórcio de Veículos Automotores, temos as funções de realizar análise das cotas inadimplentes, buscando a documentação necessária para distribuição de ação judicial, busca e apreensão do bem. Acompanhamos o processo até a venda do bem por meio de leilão judicial, objetivando a recuperação do crédito.

- Prestamista

Para a instituição que concede o crédito, trata-se de uma garantia da qual a inadimplência poderá ser evitada, no caso de morte ou invalidez ou desemprego involuntário ou perda de renda do segurado. Até o limite da dívida, o primeiro beneficiário será sempre a empresa credora.

Toda a documentação necessária para a elaboração do dossiê é coletada, organizada e enviada à seguradora a partir do momento em que os herdeiros legais informam sobre o sinistro. Caso haja cobertura, o saldo devedor da cota é quitado e o bem é liberado, de acordo com a determinação judicial.

- Vida

Visa à proteção financeira para os familiares e/ou pessoas com relação de dependência. É um seguro que cobre o risco de morte, por causa acidental ou natural. Faz parte do seguro de pessoas.

Realizamos toda a tramitação processual para garantir a tranquilidade necessária e a continuidade do andamento do consórcio.

A área do objeto de estudo dentro da empresa será a da Equipe que trabalha com Consorciados que já foram contemplados e possuem o sonho de adquirirem o seu Automotivo.

3.3 Participantes do Estudo

Os questionários foram aplicados aos colaboradores do Setor Automotivo que compõem o quadro de funcionários efetivos de empresa estudada. Desse corpo de funcionários, temos um Gerente da equipe, um Coordenador que

responde a este Gerente, Analistas, Assistentes, Auxiliares e dois Jovens Aprendizizes.

Dos cargos mencionados, somente o Gerente e Coordenador possuem subordinados a serem avaliados. Portanto, os demais são avaliados e realizam auto avaliação.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário utilizado por Ana Lídia Gomes Gama em sua dissertação para o Instituto de Psicologia da UnB, verificou-se se este possuía os principais objetivos propostos pelo modelo de avaliação de desempenho baseado em competências adotado pela empresa estudada, com a intenção de verificar a percepção do público pesquisado sobre o instrumento de avaliação. Conteve um número de questões fechadas, que consigam abranger tudo o que se pretendeu analisar, com respostas que devem assinalar na escala de: 1 = Discordo, 2 = Não tenho opinião formada e 3= Concordo.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os questionários foram aplicados a todos os colaboradores do setor estudado, que participam do processo de Gestão de Desempenho Profissional baseado em Competências.

No tocante aos questionários houveram quinze respostas, as quais foram tabuladas no Excel e realizou-se estatísticas simples, utilizando tabelas e gráficos com o número de respostas de cada item do questionário, com isso pautamos as percepções da equipe em relação ao método de avaliação de desempenho.

Referente aos dados dos respondentes 60% eram do sexo feminino, e a média de idade é de 28 anos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos para cada bloco de perguntas, que foram cinco, o primeiro se referia aos objetivos da GDP, o segundo quanto aos critérios de justiça da GDP, terceiro seria referente à utilização da GDP, o quarto é quanto aos resultados da GDP e por fim, referente às reações aos resultados da GDP. Após apresentação dos enunciados e das tabelas compostas pelos itens do instrumento, serão apresentadas sugestões e considerações feitas pelo pesquisador, com base nos estudos e na vivência que teve na empresa.

Tabela 1

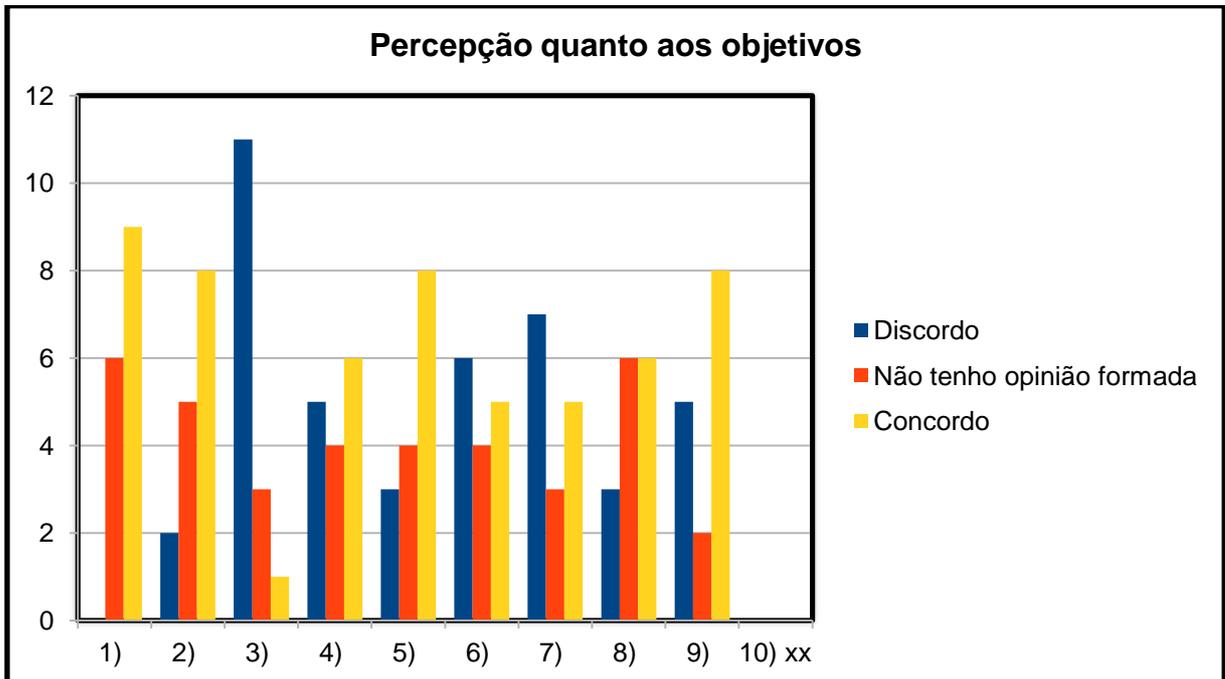
Percepção dos objetivos da GDP

Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho na empresa é...

Itens	Não tenho opinião		
	Discordo	formada	Concordo
1) Medir desempenho	0	6	9
2) Ajudar a ver quem precisa de treinamento	2	5	8
3) Punir o empregado com desempenho ruim	11	3	1
4) Ajudar o empregado a perceber os seus acertos	5	4	6
5) Ajudar o empregado a perceber suas falhas	3	4	8
6) Fazer com que as promoções sejam justas	6	4	5
7) Encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por “peixada”	7	3	5
8) Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	3	6	6
9) Verificar se a organização tem bom desempenho	5	2	8
10) xx	0	0	0

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Gráfico 1



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Nove dos quinze colaboradores concordam que o objetivo final da avaliação de desempenho é medir o desempenho individual, porém vemos que os demais respondentes não possuem uma opinião formada, levando-se à conclusão de que o objetivo das avaliações não está claro, apesar de que a maioria do setor aprova que a empresa está apta para medir o desempenho individual.

Dos 15 funcionários que responderam o formulário oito concordaram que é um objetivo do GDP avaliar a necessidade de treinamento dos colaboradores, cinco não emitiram opinião e dois discordaram, é possível que tenham tido o entendimento, que verificar qual colaborador ou colaboradores precisam de treinamento, seja uma consequência, e não um objetivo final da GDP. Segundo Chiavenato (2001) um dos objetivos é permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação, para que assim seja cumprido tal objetivo é necessário ações de treinamentos, para que o funcionário cresça em potencial e possa aplica-lo eficazmente. Aqui ocorre um distanciamento entre a percepção dos funcionários e os valores o qual a empresa apresenta.

Punir o funcionário com baixo desempenho não deve ser um objetivo da avaliação de desempenho, constata-se que mais de 72% concorda com tal afirmativa, três não emitiram opinião e somente um concordou, é um bom resultado para a empresa. Em concordância também com as questões quatro e cinco.

Em relação ao item seis e item sete, “fazer com que as promoções sejam justas”, e “encobrir as injustiças quanto às promoções feitas por “peixada””, há um pequeno equilíbrio entre os que concordam e os que discordam, são pontos críticos e graves desvios de objetivo, visto que a empresa que possui um sistema de GDP coerente e justo, o qual ajuda o funcionário a se desenvolver, com treinamentos, e o fazendo perceber seus acertos e falhas, gerando uma boa comunicação entre funcionários e gestores, deveria haver uma ligação clara entre as promoções feitas e os resultados obtidos nas avaliações de desempenho.

Oito funcionários constataram que o sistema tem averiguado se a instituição esta tendo um bom desempenho, apesar de que cinco discordam, e com isso a empresa deveria realizar uma ação interna, para que os dados das avaliações sejam melhor utilizadas na empresa.

Tabela 2

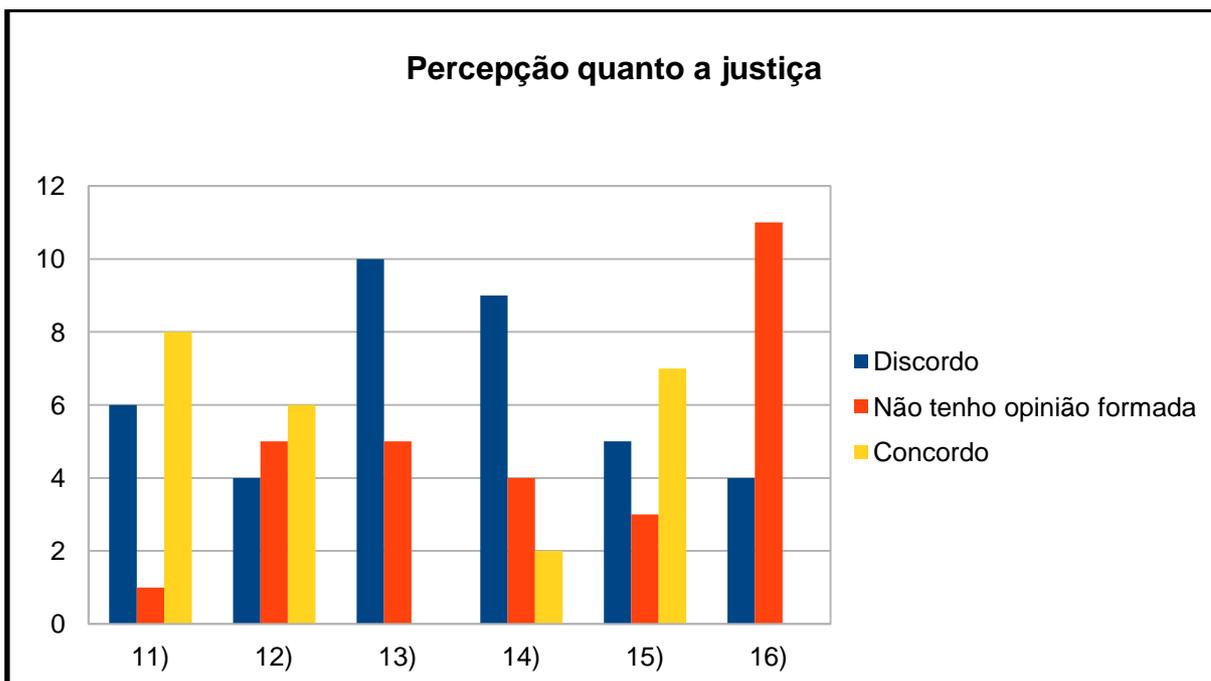
Percepção quanto aos critérios da justiça da GDP

Na empresa, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
11) Trabalha mais	6	1	8
12) É mais eficiente	4	5	6
13) Tem maiores necessidades financeiras	10	5	0
14) Tem maior necessidade de ser incentivado	9	4	2
15) Tem maiores afinidades com os avaliadores	5	3	7
16) Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	4	11	0

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Gráfico 2



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Quanto ao critério de justiça da avaliação de desempenho, existe uma clara percepção da tendência de melhor ser avaliado quem trabalha mais, é mais eficiente, e infelizmente quem possui maior afinidade com o avaliador, esse é um erro que pode acontecer com qualquer empresa, o qual a subjetividade nas avaliações as interverem, gerando o erro de semelhança ou identificação. Em que o avaliador é mais favorável àqueles que se parecem consigo mesmo, vê no avaliado suas próprias características, ou se identifica e possui afinidades. Porém é um fator crítico, merecendo um estudo futuro em como diminuir a subjetividade nas avaliações. Referente a eficiência, deverá haver um estudo também, visto que pode estar atrelado ao entendimento que quem trabalha mais é mais eficiente.

Em relação ao que é mais bem avaliado por questões financeiras e aquele que possui necessidade de ser incentivada, a maioria responde que discorda sobre tais afirmativas, mostrando que a equipe não acredita que ocorram desvios na avaliação em relação a esses fatores. Tal fato pode ter ocorrido por a classe social pouco variar na equipe e há um equilíbrio na formação acadêmica destes.

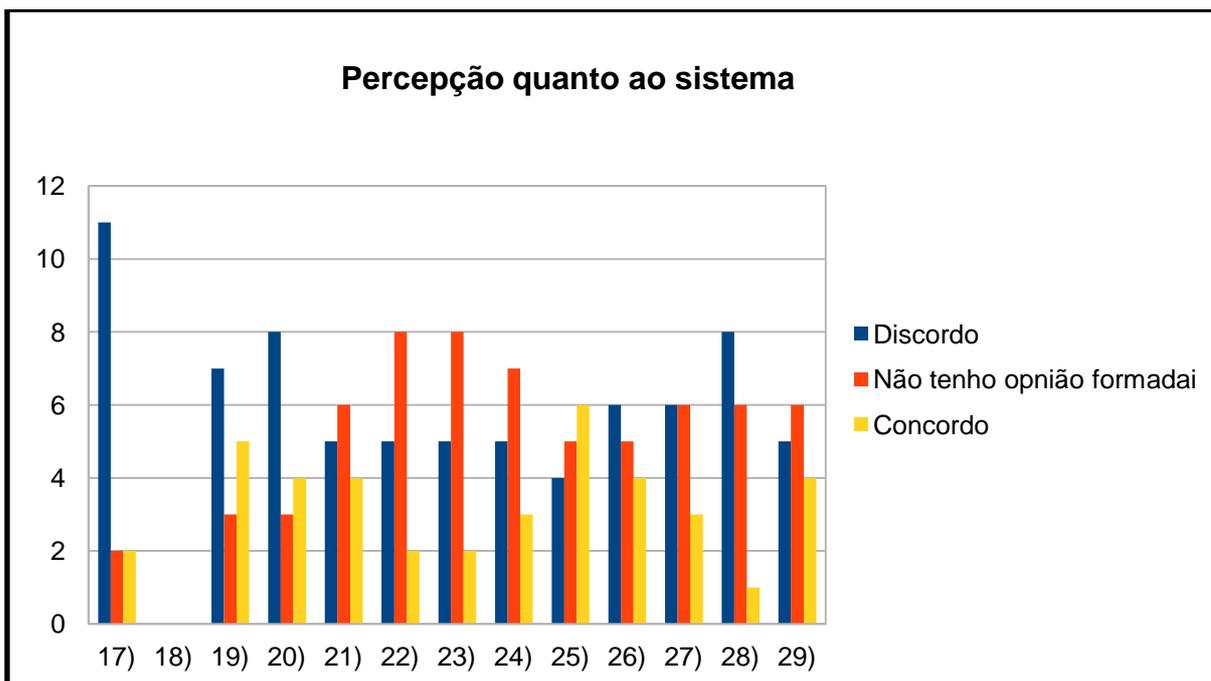
Tabela 3

Percepção quanto ao uso do sistema*Sobre o processo, em minha opinião...*

Itens	Não tenho		
	Discordo	opinião formada	Concordo
17) Os gerentes são bem preparados para avaliar	11	2	2
18)
19) Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação	7	3	5
20) Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	8	3	4
21) O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim	5	6	4
22) Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	5	8	2
23) O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho é justo	5	8	2
24) Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos	5	7	3
25) Os critérios descritos são seguidos	4	5	6
26) Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe	6	5	4
27) Os critérios são claros	6	6	3
28) Os critérios são justos	8	6	1
29) Os critérios permitem avaliar casos excepcionais	5	6	4

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Gráfico 3



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A parte três do questionário foi a que mais trouxe preocupação, mostrando que o avaliador não é bem preparado, e isso vem como uma avalanche nas respostas das demais perguntas, aonde há o predomínio na marcação da opção “discordo” e “não tenho opinião formada”. É péssimo para a empresa, visto que o desempenho desta poderia estar sendo maximizada, sabemos que manter e conquistar colaboradores motivados e com foco em resultados é um desafio para todas as organizações, por isso é fundamental fazer uma avaliação nos funcionários periodicamente, podendo maximizar performances e acelerar resultados, com treinamentos, aperfeiçoamento de técnicas e dinâmica de motivação, porém como fazê-lo se o avaliador não possui competência para tal.

Conforme literatura estudada é por meio da aplicação da avaliação de desempenho, que é possível fazer uma análise panorâmica e profunda sobre a equipe e cada colaborador, podendo identificar pontos fortes do time, bem aqueles que precisam ser melhorado, com isso os colaboradores entenderão de forma clara o que a empresa e seus gestores esperam e valorizam em seus profissionais e o que pensam a respeito de seu rendimento.

Quando perguntado se “Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação”, sete responderam que não há essa discussão e 5 concordaram que há,

devemos salientar a importância do feedback, pois com ele consegue-se encorajar, criar confiança, aprimorar as habilidades dos funcionários e solucionar problemas que possam estar acontecendo que impactam com o resultado e ações finais do colaborador. Porém deverá ser aplicado de forma correta, constante e a pessoa que aplica ser bem preparada.

Por fim, esta percepção de baixo preparo aqui detectada merece atenção especial por parte da empresa, que deveria reavaliar a eficácia do modo em que os avaliadores estão sendo treinados.

Tabela 4

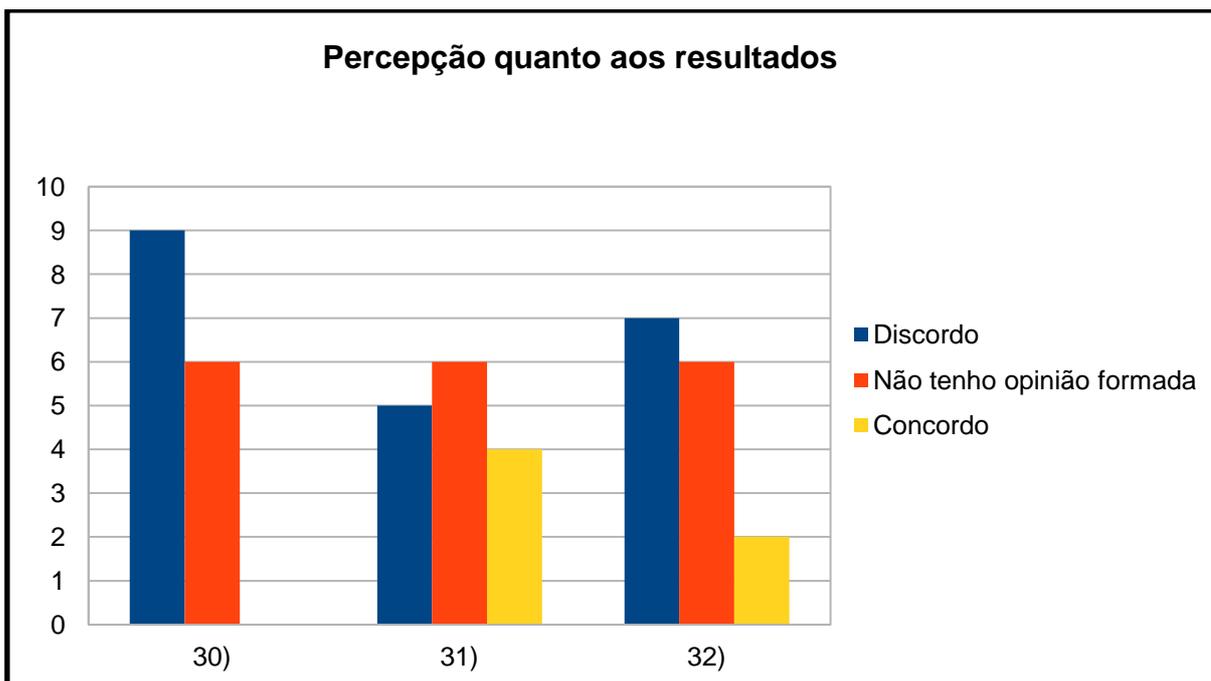
Percepção quanto aos resultados da análise pela GDP

Acho que na última avaliação de desempenho...

Itens	Não tenho		
	Discordo	opinião formada	Concordo
30) Recebi melhor nota do que fato merecia	9	6	0
31) Recebi notas menores do que merecia	5	6	4
32) Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	7	6	2

Fonte: dados da pesquisa (2020)

Gráfico 4



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Pela análise das três afirmativas é possível inferir que há aqueles que discordam que receberam melhor nota que de fato mereciam, porém quando perguntados se receberam uma nota menor houve quase que um equilíbrio nas respostas, gerando dúvida na exatidão destas, demonstrando também a falta de estímulo para autoanálise e equiparar com a avaliação recebida, podendo estar relacionado também com a questão 27, referente à clareza do processo e do despreparo do avaliador compreendido com bases nas respostas anteriores.

Quando indagados se “todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos” um número elevado não emitiu opinião, somente um ponto amenos daqueles que discordam e somente dois concordaram com a afirmação. Essa distribuição pode ser explicada pelo fato de que os resultados individuais das avaliações não são divididos por todos da equipe, o que dificulta o julgamento dessa afirmativa por parte dos membros da equipe.

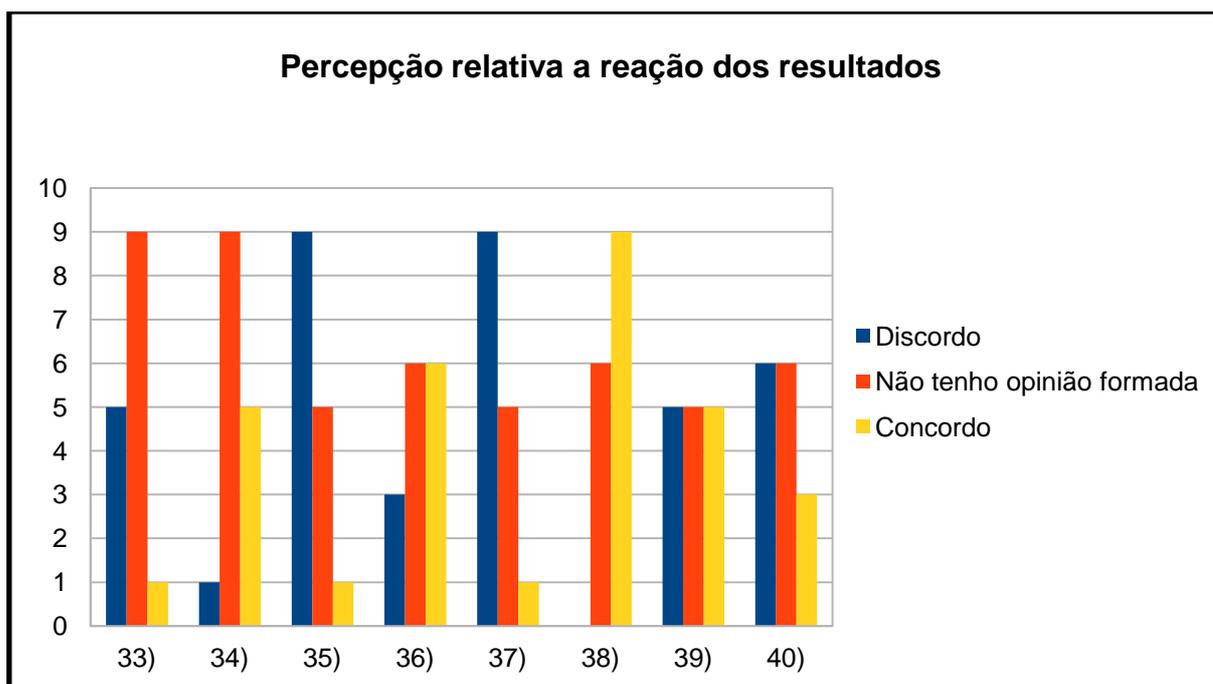
Tabela 5

Percepção relativa à reação aos resultados da GDP*Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...*

Itens	Não tenho		
	Discordo	opinião formada	Concordo
33) Passei a me dedicar menos ao trabalho	5	9	1
34) Passei a me dedicar mais ao trabalho	1	9	5
35) Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	9	5	1
36) Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	3	6	6
37) Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização	9	5	1
38) Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	0	6	9
39) Pretendo sair desta organização	5	5	5
40) Mantive o meu desempenho sem alterações	6	6	3

Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 5

*Fonte: Elaborado pelo autor (2020)*

Analisando as respostas dos oitos perguntas, verificou-se que os resultados da avaliação de desempenho não geraram grandes impactos na dedicação dos membros, a grande maioria não soube opinar sobre ter realizado ações de mais ou menos trabalho após a avaliação, porém o desempenho se manteve para a maioria. Conforme análise passada gerou-se dúvida quanto à exatidão das respostas, demonstrando até mesmo algum tipo de acomodamento por parte dos funcionários.

Observou-se também o equilíbrio das respostas, quando questionado se pretendia sair da organização, provando o desapontamento com as avaliações e feedback recebidos.

A principal limitação dessa pesquisa é o fato da amostra estudada ser de somente parte do conglomerado da empresa, o que impede de traçar conclusões para toda a instituição. Todavia foi encontrado um resultado interessante, indica um alinhamento natural das percepções dentro deste setor, podensio ser explorada em pesquisas a serem realizadas.

Apesar da limitação da amostra, foi possível chegar a sugestões, para um melhor aproveitamento da essência do sistema de avaliação de desempenho, além dos responsáveis por aplicar a avaliação passarem por uma reciclagem, o método utilizado deve ser remodelado, o modelo utilizado parece mais um juiz de desempenho, que favorece a poucos, do que um desenvolvedor de funcionários de alta performance. Os feedbacks devem ser com maior frequência, utilizar de campanhas que incentivem a auto-avaliação diária, semanal, ou como a empresa preferir, campanhas que ajudem os colaborades se sentirem a vontade para se comunicar com a gestão, mostrar as dores diárias do trabalho, e juntos buscarem soluções precisas e inovadoras. A empresa poderá utilizar de soluções tecnológicas e automatizar alguns processos, utilizar da tecnologia a seu favor. Ajudando o setor a ter agilidade nas tomas de decisão e buscarem de forma rápida soluções, fazendo com que aumente os resultados da equipe .

A pesquisadora ouviu de maneira informal comentários bem críticos quanto ao sistema adotado na avaliação, a forma e período em que ele é aplicado, e como o mesmo é utilizado muitas vezes como forma de pressionar funcionários, ou como o sistema é negligenciado.

Ressaltando o ponto importante a ser estudado em uma pesquisa mais específica é a questão de que as pessoas com mais afinidade com avaliadores recebem notas maiores. O item teve um alto grau de concordância, o que sugere um viés muito grande nas avaliações do setor, levando em consideração que essa nota da avaliação possui peso para o recebimento ou não da PLR (Participação nos Lucros e Resultados) .

Em consonância com um dos objetivos específicos do trabalho, são propostas algumas melhorias no processo:

- Planejamento de um processo de capacitação de todos os funcionários, gestores, avaliadores e avaliados, através de cursos presenciais, ou através de reuniões para discussão do assunto, a fim de promover o pensamento e cultura da importância e utilidade desta ferramenta;
- Realização de pesquisa com todos os funcionários, a fim de medir suas percepções frente ao sistema e coletar críticas e sugestões para a reformulação do modelo;
- Feedback com maior frequência, trazendo maior aproximação entre avaliador e avaliado, gerando confiança.
- Campanhas que incentivem a auto-avaliação diária, semanal, ou como a empresa preferir, campanhas que ajudem os colaboradores se sentirem a vontade para se comunicar com a gestão, mostrar as dores diárias do trabalho, e juntos buscarem soluções precisas e inovadoras;
- Poderá utilizar de soluções tecnológicas e automatizar alguns processos. Utilizar como por exemplo a gamificação, que desfruta de jogos para engajar pessoas, resolver problemas e melhorar o aprendizado, motivando ações para fora do contexto do jogo.

Como resposta ao objetivo central desta pesquisa, conclui-se que atualmente os funcionários pesquisados encontram-se, de maneira geral, insatisfeitos com o modelo utilizado. Dessa maneira , faz-se necessário avaliação das questões onde há maior insatisfação por parte dos funcionários, a fim de se obter maior grau de satisfação geral com o método.

REFERÊNCIAS

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
BECKER, Brian E., Mark A. HUSELID e Dave ULRICH. **Gestão Estratégica de Pessoas: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, W.C., BERALDO, R.G. Deobel. **Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas.** São Paulo: Atlas, 1988.

BETHLEM, Agriola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica:** São Paulo: Atlas, 1998.

CAETANO, A., **Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e praticas.** Lisboa. Editora Recursos Humanos. 1996.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários.** São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7.ed. São Paulo : Atlas, p.158-172 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Edição Compacta.** 4a edição, São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COMPARATO, Fábio Konder. **A Afirmação Histórica dos Direitos Humanos.** 7a edição, revista e atualizada, 2010.

CONTANDRIOPOULOS, A.-P. et al. **Saber preparar uma pesquisa.** São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994.

CRUZ, Vilma Aparecida Gimenes da. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Introdução à teoria geral da administração. São Paulo: Campus, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração** 2. ed, São Paulo, Atlas, p.43-64, 2000.

PEREIRA, A. L., **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. Revista: Negócios em projeção. Dezembro, 2014.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**, 7a edição. São Paulo: Atlas, 1999.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho: uma abordagem sistêmica**. 4.ed. São Paulo: LTR, 1989.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. 1.ed. São Paulo : Saraiva, p.162-193, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**, 9a Edição. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

ROESCH, S.M.A. - **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 200

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, p.142-164, 2001.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionario 1

Opiniões sobre Avaliação de Desempenho

Caro Colaborador, o questionário a seguir é a respeito do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa na qual trabalha. Suas respostas assim como seus dados são confidenciais, sendo utilizados apenas para controle estatístico e para gerar dados quantitativos quanto a percepção dos funcionários em relação à GDP para serem utilizados no meu trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas na Universidade de Brasília. Por favor responda às questões seguintes utilizando a escala abaixo e marcando um “X” sobre o número que melhor expresse a sua opinião a respeito de alguns aspectos do sistema de avaliação de desempenho.

1 - DISCORDO

2 - NAO TENHO OPINIÃO FORMADA

3 - CONCORDO

Percepção quanto aos critérios da justiça da GDP

Na empresa, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
11) Trabalha mais	1	2	3
12) É mais eficiente	1	2	3
13) Tem maiores necessidades financeiras	1	2	3
14) Tem maior necessidade de ser incentivado	1	2	3
15) Tem maiores afinidades com os avaliadores	1	2	3
16) Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	1	2	3

Percepção quanto aos critérios da justiça da GDP

Na empresa, recebe melhor avaliação aquele funcionário que...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
11) Trabalha mais	1	2	3
12) É mais eficiente	1	2	3
13) Tem maiores necessidades financeiras	1	2	3
14) Tem maior necessidade de ser incentivado	1	2	3
15) Tem maiores afinidades com os avaliadores	1	2	3

16) Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	1	2	3
---	---	---	---

Percepção quanto ao uso do sistema

Sobre o processo, em minha opinião...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
17) Os gerentes são bem preparados para avaliar	1	2	3
18) Os caixas/escriturários/assistentes são bem preparados para avaliar	1	2	3
19) Os resultados são discutidos entre os membros da avaliação	1	2	3
20) Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	1	2	3
21) O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, bom e ruim	1	2	3
22) Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	1	2	3
23) O modo (processo) como se dá a avaliação de desempenho é justo	1	2	3
24) Os critérios para avaliar o desempenho são objetivos	1	2	3
25) Os critérios descritos são seguidos	1	2	3
26) Os critérios são amplamente conhecidos pela equipe	1	2	3
27) Os critérios são claros	1	2	3
28) Os critérios são justos	1	2	3
29) Os critérios permitem avaliar casos excepcionais	1	2	3

Percepção quanto aos resultados da análise pela GDP

Acho que na última avaliação de desempenho...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
30) Recebi melhor nota do que fato merecia	1	2	3
31) Recebi notas menores do que merecia	1	2	3
32) Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	1	2	3

Percepção relativa a reação ao resultados da GDP

Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...

Itens	Discordo	Não tenho opinião formada	Concordo
33) Passei a me dedicar menos ao trabalho	1	2	3
34) Passei a me dedicar mais ao trabalho	1	2	3
35) Passei a ter pior desempenho na execução das minhas tarefas	1	2	3
36) Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	1	2	3
37) Tento mostrar aos meus colegas que não vale a pena ser produtivo nessa organização	1	2	3
38) Tento igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	1	2	3
39) Pretendo sair desta organização	1	2	3

40) Mantive o meu desempenho sem alterações		1		2		3
---	--	---	--	---	--	---