

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Cristiano Rodrigues da Silva

GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA TERMOELÉTRICA
NO RIO GRANDE DO SUL

Praia Grande, SC, Brasil

2022

Cristiano Rodrigues da Silva

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA TERMOELÉTRICA
NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina, CAD 9184 - Trabalho de Conclusão IV como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Macedo

Florianópolis, SC, Brasil

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Rodrigues Da Silva, Cristiano

GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA
TERMOELÉTRICA NO RIO GRANDE DO SUL / Cristiano Rodrigues Da
Silva ; orientador, Marcelo Macedo, coorientador, Ângelo
dos Santos Safanelli, 2022.

73 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Sistema de Gestão de Desempenho.
3. Gestão de Pessoas. 4. Termelétrica do Sistema Eletrobras.
5. Pesquisa de Clima Organizacional. I. Macedo, Marcelo. II.
dos Santos Safanelli, Arcângelo. III. Universidade Federal
de Santa Catarina. Graduação em Administração. IV. Título.

Cristiano Rodrigues da Silva

**GESTÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE ENERGIA
TERMOELÉTRICA NO RIO GRANDE DO SUL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Praia Grande, 24 de Junho de 2022.

Examinadores:

Prof. Dr. Marcelo Macedo
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Dr. Arcângelo dos Santos Safanelli
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Esse trabalho é dedicado a todos os Funcionários Públicos e Empregados
Públicos deste País, os quais são dedicados e pouco reconhecidos pela
nossa sociedade nos dias de hoje.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao Prof. Dr. Marcelo Macedo, por seus esforços incansáveis em me ajudar na conclusão deste trabalho, muito obrigado a minha família, amigos e colegas, mas principalmente agradeço a minha esposa, a qual sempre me deu o máximo de estímulo para que eu me dedicasse cada vez mais e apreendesse cada dia mais, sempre me cobrando dedicação e empenho.

“O serviço público é o patrimônio dos que não tem patrimônio.”
(Celso Antônio Bandeira de Mello, 1972)

RESUMO

No sistema brasileiro de geração de energia, as termelétricas cumprem um papel importante, principalmente em momentos de crise hídrica. Este trabalho teve como objetivo analisar a implantação do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) em uma termelétrica do interior do Rio Grande do Sul que faz parte do Sistema Eletrobras, complementado por uma pesquisa de clima organizacional entre os colaboradores. O trabalho envolveu, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica sobre temas relacionados à gestão de desempenho e aplicação do SGD no Sistema Eletrobras. Após, foi enviado aos colaboradores um questionário, integrante da pesquisa descritiva e qualitativa que procurou identificar o perfil de motivação dos colaboradores. Concluiu-se que, apesar de haver uma campanha massiva de desvalorização do serviço público, realizada através dos meios de comunicação com a intenção de justificar possíveis privatizações ou concessões, a Eletrobras tem criado mecanismos de excelência organizacional similar ao das empresas privadas, aplicando modernos métodos de gestão e avaliação de desempenho, o que tem refletido no desempenho da termelétrica avaliada. Os servidores da termelétrica, por sua vez, têm demonstrado uma capacidade de resiliência muito grande, em face das dificuldades de pessoal e de infraestrutura, superando desafios e mantendo a “máquina” funcionando, devolvendo para a população, na forma de serviços e produtos, a parcela que lhe cabe dos impostos arrecadados.

Palavras-chave: Sistema de Gestão de Desempenho. Termelétrica do Sistema Eletrobras. Pesquisa de Clima Organizacional.

ABSTRACT

In the Brazilian energy generation system, thermoelectric plants play an important role, especially in times of water crisis. This study aimed to analyze the implementation of the Performance Management System (SGD) in a thermoelectric plant in the interior of Rio Grande do Sul that is part of the Eletrobras System, complemented by an organizational climate survey among employees. The work involved, firstly, a bibliographic research on topics related to performance management and application of the SGD in the Eletrobras System. Afterwards, a questionnaire was sent to the employees, part of the descriptive and qualitative research that sought to identify the motivation profile of the employees. It was concluded that, despite there being a massive campaign of devaluation of the public service, carried out through the media with the intention of justifying possible privatizations or concessions, Eletrobras has created mechanisms of organizational excellence similar to that of private companies, applying modern methods management and performance evaluation, which has been reflected in the performance of the evaluated thermoelectric plant. The thermoelectric employees, in turn, have demonstrated a very high resilience capacity, in the face of personnel and infrastructure difficulties, overcoming challenges and keeping the “machine” running, giving back to the population, in the form of services and products, your share of the taxes collected.

Keywords: Performance Management System. Thermoelectric of the Eletrobras System. Organizational weather research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do Sistema de Gestão do Desempenho	25
Figura 2 – Cinco Componentes da Competência	26
Figura 3 – Pirâmide de Maslow	35
Figura 4 – Vista Geral Complexo Termoelétrico Candiota	38
Figura 5 - Produção de Energia em uma Usina Termoelétrica	39
Figura 6 – Etapas do Percurso da Pesquisa	46
Figura 7 – Estrutura do SGD da Eletrobras	47
Figura 8 – As Cinco Dimensões do Programa de Integridade das Empresas Eletrobras	50
Figura 9 – Tempo de Atuação na Empresa	51
Figura 10 – Percentual de Gênero dos Colaboradores	52
Figura 11 – Idade dos Colaboradores	52
Figura 12 – Escolaridade do Colaboradores	53
Figura 13 – Setor em que Trabalha na Empresa	53
Figura 14 – Cargo que Desempenha na Empresa	54
Figura 15 – Motivação Antes de Chegar ao Trabalho	54
Figura 16 – Relação com os Colegas	55
Figura 17 – Relação com os Chefes Imediatos	56
Figura 18 – Como a Pessoa Acredita que os Outros lhe Visualizam no Trabalho	57
Figura 19 – Como a Pessoa Visualiza Seu Próprio Trabalho	58
Figura 20 – Qualificação e Treinamento	59
Figura 21 – Como a Pessoa Percebe Sua Remuneração	59
Figura 22 – Condições de Trabalho	60
Figura 23 – Sentimento em Relação ao Trabalho	61
Figura 24 – Oportunidade de Promoção	62
Figura 25 – Como Você Reage se Acontece Algo Novo na Empresa	63

LISTA DE QUADROS

Quadro - Relação entre Competência e Motivação	29
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
1.2 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO.....	17
2.2 ORGANIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	20
2.3 SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (SGD).....	23
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
2.5 DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES, FEEDBACK, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO	31
2.6 MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA GERENCIAL.....	34
3 GERAÇÃO DE ENERGIA TERMOELÉTRICA NO RIO GRANDE DO SUL	37
3.1 COMO É PRODUZIDA A ENERGIA TERMOELÉTRICA.....	39
3.2 CARVÃO MINERAL E O POTENCIAL ENERGÉTICO NO RIO GRANDE DO SUL.....	40
3.3 PROBLEMAS ENFRENTADOS COM O USO DE CARVÃO MINERAL PARA GERAÇÃO DE ENERGIA	40
3.4 BENEFÍCIOS DA GERAÇÃO DE ENERGIA COM CARVÃO MINERAL.....	42
4 METODOLOGIA	44
4.1 REVISÃO DE LITERATURA	44
4.2 PESQUISA DESCRITIVA-EXPLORATÓRIA	44
4.3 ESTUDO DE CASO	44
4.4 PESQUISA QUALITATIVA.....	45
4.5 QUESTIONÁRIO	45
4.6 OS PASSOS DA PESQUISA	46
5 RESULTADOS	47
5.1 A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR DESEMPENHO (SGD).....	47
5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO REALIZADO COM OS COLABORADORES DA TERMELETRICA.....	51

6 CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICES	71

1. INTRODUÇÃO

Gestão de Desempenho segundo (HERMAN AGUINIS, 2008), nada mais é que um processo que acontece continuamente e identifica, mensura e desenvolve o desempenho de indivíduos ou times de indivíduos, se alinhando com os objetivos estratégicos da empresa, visando a melhoria contínua. Gestão de Desempenho é pautada por medições constantes dentro da organização com a finalidade de atingir sempre uma melhoria dentro da organização ou para resolver problemas ligados ao desempenho. Visando sempre ter algo pautável para comparar, se faz necessário a realizar medições com elas comparações de qual foi o desenvolvimento alcançado.

No âmbito da administração pública indireta, a gestão de desempenho visa aumentar a eficiência e a produtividade do serviço público dando diretrizes diretas aos empregados das empresas públicas e direcionando as empresas publicas da administração indireta a atenderem melhor as questões propostas na Administração Estratégica das Empresas de forma a obterem um maior aproveitamento de pessoal. Pensando em administração estratégica a gestão do ente público ou empresa pública eleva a performance da organização quando alinha as pessoas à cultura, missão, visão, objetivos, metas e processos organizacionais (GIRARDI, et al., 2009).

Gestão de Desempenho cada vez mais a área se torna decisiva para as empresas atingirem seus objetivos estratégicos. É importante ressaltar que, para agregar valor a empresa e auxiliar no cumprimento de metas e objetivos, a área de gestão de desempenho precisa manter o foco nos desafios estratégicos, dessa forma, poderá evoluir em conjunto com as demais áreas das empresas, podendo focar não somente na eficiência de atividades e processos. (DUTRA, 2013)

Como principal problema em não haver um Sistema de Gestão de Desempenho, seria a realização de um trabalho de forma desigual gerando inconsistências no seu resultado final, mas principalmente não aproveitando por completo capacidade produtiva de seus colaboradores. Sem gestão por desempenho as empresas não conseguem atingir os resultados esperados no seu planejamento estratégico (Chiavenato, 2004),

A Eletrobras, uma empresa Termoelétrica Pública de Economia Mista, visando o aprimoramento de seu quadro de funcionários e buscando uma gestão estratégica mais eficiente, elaborou um sistema de gestão de desempenho que atendesse as suas necessidades e trouxesse os benefícios de uma gestão moderna e focada na gestão de pessoas como um todo.

O SGD da Eletrobrás deu ênfase à algumas questões relacionadas à gestão de desempenho em sua pesquisa, são elas: competências, priorizando os diferenciais de capacitação, desempenho e feedback.

Nesse contexto, a questão que norteia esta pesquisa é: quais os impactos da implementação do Sistema de Gestão de Desempenho em uma empresa Termoelétrica situada no interior do Rio Grande do Sul.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos da implementação do Sistema de Gestão de Desempenho em uma empresa Termoelétrica situada no interior do Rio Grande do Sul.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever os conceitos de gestão de desempenho e como ocorre o seu processo de implantação em uma organização;
- Fazer um levantamento bibliográfico sobre os critérios de desempenho do Sistema de Avaliação de desempenho da empresa termoelétrica;
- Avaliar os critérios de desempenho dos funcionários após a implantação do SGD;
- Evidenciar os resultados pós-implantação dos conceitos e ferramentas do Sistema de Avaliação de desempenho;

1.2 JUSTIFICATIVA

Nos tempos atuais, em que a globalização exige das empresas eficiência, é necessário que elas recorram a estratégias mais eficazes para poder permanecer e concorrer no mercado. Essas estratégias, que antes atingiam apenas as empresas privadas, estão sendo aplicadas com

o sentido de oferecer serviços públicos mais eficientes ao cidadão, levando a se implementar estratégias de Gestão de Desempenho. A Gestão de Desempenho tem sido utilizada como instrumento de aperfeiçoamento da máquina administrativa, ante a necessidade de se pensar em um mecanismo contínuo de acompanhamento do trabalho dos agentes públicos, contemplando também o seu planejamento, implantação e acompanhamento (SALAZAR, 2022).

Desta forma, auditar o trabalho executado em empresas públicas consiste em um dever de seus administradores no sentido de acompanhar de perto como as equipes estão desenvolvendo suas atividades e se este faz estar em consonância com os objetivos e metas traçados nos planejamentos. Além disso, o fato de ser uma empresa prestadora de serviços e de entrega de produtos para o conjunto da população incide na obrigação de prestar contas de suas atividades, em consonância com a Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/2011) (BRASIL, 2011).

Em função destes requisitos e sabendo, de antemão, que a gestão de pessoas passa por um conjunto de fatores que leva em conta a questão salarial, os planos de carreira, a postura dos líderes, o clima organizacional, o reconhecimento, os desafios das atividades, entre tantos outros elementos que fazem parte dos aspectos motivacionais, é que se justifica a presente pesquisa, pois se entende que ela poderá proporcionar uma visão mais abrangente de como os colaboradores da organização estão desempenhando suas funções.

Como consequência da pesquisa de gestão de desempenho, os dados apontados no processo servirão de subsídios para que a empresa possa tomar decisões a respeito do assunto de forma mais qualificada, no sentido de melhorar ou aperfeiçoar o trabalho que está sendo desenvolvido.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentar os conceitos centrais do trabalho, cujo conteúdo é imprescindível para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

O servidor público aqui deve ser entendido como aquela pessoa que ocupa cargos em órgãos de natureza estatal da parte da administração pública em que atua, recrutado de acordo com os parâmetros estabelecidos no artigo 37, inciso II da Constituição da República Federativa do Brasil (OLIVEIRA et al., 2020).

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988).

Uma parte dos servidores que realizam o serviço público é constituída de cargos em comissão ou cargos de confiança, nomeados pelos detentores de cargos eleitos pela população, também previsto no inciso II, artigo 37 da Constituição. No caso destes, o preenchimento dos cargos é de livre provimento e exoneração, cabendo ao detentor do cargo político sua indicação. Porém, mesmo que indicados em função das opções políticas e ideológicas, no momento em que assumem suas funções, incorporam todos os deveres e as responsabilidades de um servidor público, ainda que não sejam concursados (OLIVEIRA et al., 2020).

Todo servidor público tem sua atividade regida por um conjunto de princípios que determina sua atuação dentro do setor em que atua na administração pública, seja ela federal, estadual, municipal ou em fundações e autarquias. Estes princípios estão preconizados na própria carta constitucional, no artigo 37.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de

legalidade¹, impessoalidade², moralidade³, publicidade⁴ e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

O quinto princípio elencado pela Constituição da República Federativa do Brasil e objeto deste item do estudo é o da eficiência, que pressupõe que o servidor público deva desempenhar suas atribuições com a maior agilidade, perfeição e qualidade possível para atingir os objetivos da administração pública (FRIZZO; PARANHOS, 2022).

Assim, ao se implantar o princípio da eficiência, busca-se situar a produtividade como principal fator na determinação do desempenho do servidor público, reconhecendo-se que a melhor forma de alcançar um incremento da produtividade envolve a promoção da melhoria permanente da qualidade (...). Desta forma, a inserção do princípio da eficiência busca, como contrapartida, que os agentes públicos sejam levados à mudanças, exercendo suas atribuições com mais compromisso, visando o melhor desempenho possível, de forma a atingir os objetivos propostos e melhores resultados; ou seja: atender da melhor forma os anseios da sociedade (OLIVEIRA et al., 2020, p. 2).

A eficiência tem sido um parâmetro utilizado pela teoria administrativa que também envolve a administração pública para medir o desempenho do servidor individualmente ou da equipe como um todo. Trata-se de uma ferramenta gerencial muito importante, que possibilita a avaliação sistemática do que tem sido realizado em relação às metas e objetivos e permite que os gestores públicos possam aumentar a eficiência e a efetividade dos recursos aplicados (SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013).

Compreende-se que o princípio da eficiência tem como diretriz a racionalidade econômica de todo o funcionamento da administração pública, pois é do interesse coletivo que o conjunto dos tributos pagos pelos cidadãos e utilizados pela máquina pública não sejam geridos apenas de forma legal, impessoal, moral e pública, em obediência aos princípios presentes na Carta Magna, mas que sejam eficientes, pois dessa atuação depende uma administração pública que consiga atender os interesses públicos, já que esta é a sua maior

¹ Pelo princípio da legalidade, entende-se que nenhum servidor será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa em virtude da lei. A administração pública deve atuar respeitando todas as diretrizes que são impostas pelo ordenamento jurídico (FRIZZO; PARANHOS, 2022).

² O princípio da impessoalidade pressupõe que todo o desempenho da administração pública deve estar orientado para atender os interesses da sociedade, vedando-se as ações que possam beneficiar os próprios servidores públicos ou grupos de interesses ligados a eles (FRIZZO; PARANHOS, 2022).

³ A moralidade é um princípio bastante subjetivo, pois está relacionado com a conduta ética do servidor, cujas obrigações para com a administração pública devem se pautar por condutas ilibadas e dentro do que se preceitua para o setor (FRIZZO; PARANHOS, 2022).

⁴ Conforme este princípio, tudo que a administração pública faz tem como pilar a satisfação dos interesses públicos, sendo necessário que haja transparência em tudo que se realiza, pois a república deve ser um regime transparente e controlável, visto que a população tem o direito de saber o que acontece na esfera pública (FRIZZO; PARANHOS, 2022).

finalidade. Assim, mais do que avaliar se houve desperdício ou desvio de recursos, é importante que se compare o desempenho desta organização com outros do mesmo setor, buscando parâmetros inclusive na iniciativa privada (COSTA, 2015).

Infelizmente, nem sempre são estes pressupostos que vigoram no serviço público, tendo o mesmo sido objeto de julgamentos a respeito de sua atuação, com inúmeras queixas a respeito de seus resultados, questionando-se, inclusive, um dos paradigmas mais antigos que é da estabilidade do agente público. Muitas pessoas, em função de contextos socioculturais ou por influência de opiniões midiáticas, aderiram à falsa ideia de que os trabalhadores públicos não gostam de trabalhar, são preguiçosos, lentos e tratam as pessoas de forma negligenciada, em função desta estabilidade (DINIZ et al., 2012).

Esta visão de inoperância do setor público precisa ser debatida e refletida pela sociedade, pois em muitos setores da administração pública acontece justamente o contrário, pois há uma sobrecarga de trabalho em face das enormes responsabilidades que acometem o setor, além da falta de recursos ou da escassez de servidores resultante de decisões políticas de seus administradores, muitas delas com o condão de precarizar a oferta de serviços públicos para fortalecer a posição neoliberal de privatização. Infelizmente, o serviço público tem sido elevado à categoria de algoz e de vilão da sociedade e os trabalhadores do setor, por receberem salários maiores do que o mercado se dispõe a pagar, tem sido apontado como privilegiados ou “marajás” (AVITZER, 2011).

Soma-se a esta visão o fato de que alguns servidores têm se valido de seu cargo para, em conluio com agentes políticos e empresários, utilizar-se de práticas fraudulentas para onerar o erário público em licitações cujo objetivo primeiro consiste em enriquecer pessoas ou grupos de influência, deixando a obra, geralmente necessária, em segundo plano. Desta forma, em vez de privilegiar ações que gerem eficiência do poder público, as ações tendem a favorecer estes que se aproveitam do poder público para enriquecer (NUNES, 2008).

Voltando ao princípio da eficiência, entende-se que a atuação dos servidores públicos deve ser verificada utilizando-se os princípios da administração moderna, somado ao fato de que deve haver controles internos e externos para verificar o seu nível de atuação. O controle interno sempre será realizado pelo próprio órgão que realiza a atividade, cabendo aos diretores comparar o desempenho dos servidores e das equipes com aquilo que se espera em termos de metas e objetivos. Os controles externos podem ser realizados por equipes parlamentares, pelos tribunais de contas ou até mesmo pela justiça.

De acordo com o princípio da eficiência, impõe-se a todo agente público que pautar sua conduta com presteza, perfeição e rendimento profissional, sendo este o mais moderno princípio da função administrativa, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, visto que o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração (MEIRELLES, 2018).

A seguir, no próximo item, analisa-se a organização dos serviços públicos.

2.2 ORGANIZAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O serviço público, como foi dito anteriormente, não consiste em um fim em si mesmo, mas é um instrumento de concretização dos interesses da coletividade, posto que o Estado Democrático de Direito, conceituação político-administrativa adotada pela Constituição de 1988, tem como premissa a dignidade humana e o atendimento das necessidades do cidadão como sua maior missão (MELLO, 2008).

Os constituintes também tiveram a preocupação de organizar os serviços públicos, dividindo-os em órgãos da administração direta, ou seja, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, conhecidos como entes federados, e aqueles da administração indireta, na figura de empresas que cumprem funções específicas dentro dos governos. Por administração pública, entende-se o conjunto de órgãos que estão integrados na estrutura administrativa do Estado, encarregados de exercer as funções determinadas pela Constituição e pelas leis, sempre com o fim precípuo de atender aos interesses da coletividade (BRASIL, 1988).

A administração pública pode ocorrer de forma centralizada ou descentralizada:

Forma Centralizada: Quando essa atividade é exercida pelo próprio Estado, ou seja, pelo conjunto orgânico que lhe compõe a intimidade, pelos seus órgãos. Nessa hipótese, a prestação é feita pela própria Administração Direta que é composta pelas pessoas políticas: União, Estados, Municípios e Distrito Federal. Dessa forma, na Administração Centralizada, o exercício da competência administrativa está unicamente no ente federativo, observando que esse ente político, apesar de estar sujeito à descentralização política, em razão da distribuição constitucional de competências, atua de forma centralizada na prestação da atividade administrativa.

Forma Descentralizada : Quando essa atividade é exercida indiretamente, atuando por intermédio de outras pessoas, seres juridicamente distintos. As pessoas jurídicas auxiliares criadas pelo Estado compõem a Administração Indireta, podendo ser: autarquia, fundação pública, empresa pública ou sociedade de economia mista (MARINELA, 2022. p. 1 e 2).

Os serviços da administração direta estão divididos entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, cabendo a cada um deles determinadas áreas de atuação, denominadas de competências. São competências da União os serviços de telecomunicações, radiofusão sonora, energia elétrica, polícia marítima, barragens, contenções, eclusas, diques e irrigações. São competências dos Estados os serviços de gás canalizado e competências residuais. São competências dos municípios assuntos de interesse local, como o transporte público. Ressalta-se que algumas competências, como saúde e educação, consideradas comuns e devem ser exercidas por todos os entes federados, divididas por áreas de atuação. Na educação, por exemplo, é comum que os municípios assumam a educação fundamental e os estados o ensino médio, embora não estejam impedidos de criar universidade, por exemplo, (BRASIL, 1988).

A administração indireta, por sua vez, é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria e que se responsabilizam pela execução de atividades administrativas que necessitam ser desenvolvidas de forma descentralizada. São características da administração indireta:

- personalidade jurídica própria - podem ser sujeitos de direitos e obrigações, sendo, conseqüentemente, responsáveis pelos seus atos.
- gozam de capacidade de autoadministração e receita própria.
- para a criação dessas pessoas jurídicas, exige-se previsão legal (...)
- sua finalidade não será lucrativa, inclusive quando exploradoras da atividade econômica. Isso não significa que elas não possam obter lucro, mas que não foram criadas com esse objetivo, não sendo o lucro o grande mote de sua criação;
- não sofrem relação de subordinação, mas estão sujeitas a controle, que pode ser interno ou externo, pela própria entidade a que se vinculam (ex. supervisão ministerial) e controle externo pelo Poder Judiciário e Legislativo (ex. Tribunal de Contas e as diversas ações judiciais);
- quando da criação dessas pessoas jurídicas, a lei de instituição também define a sua finalidade específica, estando ela vinculada ao fim que a instituiu, conclusão que decorre do princípio da especialidade ((MARINELA, 2022. p. 6).

Os órgãos da administração indireta podem ser criados em qualquer um dos entes federados, justificada a sua necessidade em prol do atendimento das necessidades coletivas, e possuem como características o fato de serem autônomos, ainda que vinculados à fiscalização dos três poderes. Isto significa que são livres para se organizar e serem administrados, mas só podem se estruturar em função das suas prerrogativas e do fim para a qual foram criadas (DI PIETRO, 2020).

Entre os órgãos da administração indireta estão as estatais, que se constituem como empresas públicas ou de economia mista, que foram criadas pelo Estado ou adquiridas por este (inclusive em processos de desapropriação). Sua criação depende de lei específica que especifica seu objeto de interesse, são personalidades jurídicas de direito privado, estão sujeitas ao controle estatal e desempenham atividades de natureza econômica (MELLO, 2008). São exemplos de estatais a Petrobras e a Eletrobras.

Empresa pública é Pessoa Jurídica de Direito Privado, constituída por capital exclusivamente público, aliás, sua denominação decorre justamente da origem de seu capital, isto é, público, e poderá ser constituída em qualquer uma das modalidades empresariais.

Sociedade de Economia Mista é Pessoa Jurídica de Direito Privado, constituída por capital público e privado, por isso ser denominada como mista. A parte do capital público deve ser maior, pois a maioria das ações devem estar sob o controle do Poder Público. Somente poderá ser constituída na forma de S/A (GOMES, 2022).

Outro exemplo de órgão público da administração direta são as autarquias, como é o caso das universidades federais, que se constituem pessoas jurídicas de direito interno, criadas por lei específica, para desenvolver uma atividade própria, no caso, de ensino, pesquisa e extensão em uma determinada região de abrangência. Outros exemplos de autarquias são o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), o Banco Central do Brasil (BACEN) e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) (MEIRELLES, 2018).

A partir disso, podemos entender que, de maneira geral, a autarquia é o nome atribuído a um tipo de entidade com capacidade de autoadministração e administração pública indireta, personalidade jurídica e autonomia financeira que desenvolve atividades em prol da sociedade e qualidade no desempenho dos serviços públicos.

Seus serviços podem ser dedicados a diferentes setores públicos, desde a gestão de seguridade social, previdência, auditoria ou até mesmo regulamentados de transportes terrestres (PRAVALER, 2022, p. 1).

Apesar de terem autonomia, estes órgãos não são independentes do poder que os criou e, conforme determinar o Decreto-Lei n. 200/67, devem garantir a realização dos objetivos fixados nos atos de constituição da entidade, suas funções devem estar em harmonia com a política e programação do governo vigente, além de serem eficientes administrativamente (BRASIL, 1967). Além disso, de acordo com o mesmo decreto, as autarquias estão sujeitas a um conjunto de controles por parte de sua entidade supervisora:

- a) indicação ou nomeação pelo Ministro ou, se for o caso, eleição dos dirigentes da entidade, conforme sua natureza jurídica;
- b) designação, pelo Ministro, dos representantes do Governo Federal nas assembleias gerais e órgãos de administração ou controle da entidade;
- c) recebimento sistemático de relatórios, boletins, balancetes, balanços e informações que permitam ao Ministro acompanhar as atividades da entidade e a execução do orçamento-programa e da programação financeira aprovados pelo governo;
- d) aprovação anual da proposta de orçamento-programa e da programação financeira da entidade, no caso de autarquia;
- e) aprovação de contas, relatórios e balanços, diretamente ou através de representantes ministeriais nas assembleias e órgãos de administração ou controle;
- f) fixação, em níveis compatíveis com os critérios de operação econômicas, das despesas de pessoas e de administração;
- g) fixação de critérios para gastos de publicidade, divulgação e relações públicas;
- h) realização de auditoria e avaliação periódica de rendimento e produtividade;
- i) intervenção, por motivo de interesse público (BRASIL, 1967).

A administração pública indireta também é formada por outros órgãos, como as entidades de classe, também consideradas autarquias, que exercem poder de polícia e fiscalização das atividades do segmento que representam. É o caso dos conselhos federais e estaduais de medicina, engenharia, psicologia e os demais existentes (MEIRELLES, 2018).

Também fazem parte da administração pública indireta as agências reguladoras, responsáveis pela criação de mecanismos de funcionamento e fiscalização das suas respectivas áreas de interesse. Estas agências surgiram para organizar serviços privados que surgiram após os processos de privatização ou concessão de serviços públicos, tendo ingerência sobre serviços públicos ou privados (DI PIETRO, 2020). São exemplos de agências reguladoras a Agência Nacional da Água (ANA) e a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANSS).

Ainda existem, no âmbito da administração indireta, as fundações, que são criadas para a realização de determinados fins e que possuem personalidade jurídica própria, como a Fundação Nacional do Índio (FUNAI) e a Fundação Biblioteca Nacional (MELLO, 2008).

2.3 SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO (SGD)

A gestão de desempenho tem sido utilizada como uma prática eficaz para avaliar a performance dos colaboradores, monitorando as suas atividades e fornecendo indicadores para que, mediante mudanças na forma de se organizar o processo produtivo, se possa alcançar resultados melhores, à medida em que os colaboradores alinhem seu trabalho aos interesses corporativos. Um sistema de gerenciamento de desempenho permite um conjunto de

melhorias operacionais em áreas importantes, como o atendimento dos clientes, na qualificação dos funcionários através de cursos profissionalizantes, na inovação dos processos, na maior coesão entre as equipes de trabalho e a na formação de lideranças mais focadas na gestão. A avaliação de desempenho é eficaz porque consegue identificar a qualidade do trabalho realizado pela equipe, permitindo que se façam ajustes para melhorar a produtividade (CHIAVENATO, 2008).

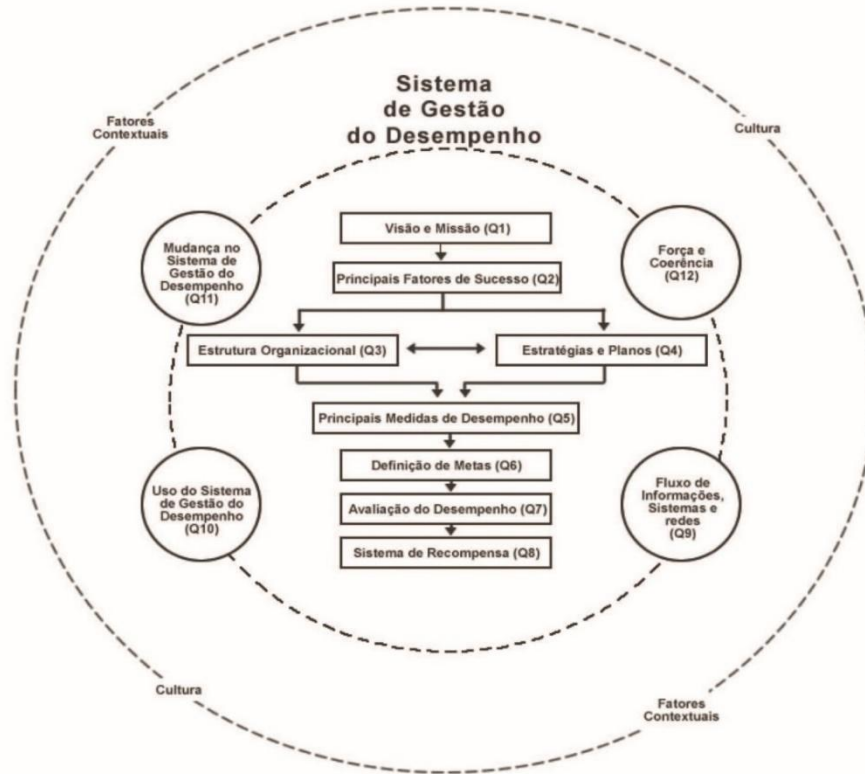
Alguns autores apresentam um grupo de cinco questões que, no seu entender, conseguem representar o desempenho das pessoas e das equipes nas empresas, relacionadas a questões centrais da gestão moderna: a) definição das metas e avaliação do cumprimento das mesmas; b) questões de formação e implementação da estratégia; c) nível de desempenho necessário das questões a e b e a prática de benchmark; d) recompensas ou punições a serem estabelecidas e; e) o fluxo de informações dentro da empresa, o feedback e o feed-forward. Outro modelo apresentado diz respeito a quatro tipos de controle: sistema de crenças, sistema de restrições, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo (FEDATO et al., 2012).

Um sistema de crenças é um conjunto de definições organizacionais que a alta direção comunica formalmente e reforça sistematicamente para uniformizar valores, propósitos e direção para a organização; o sistema de restrições estabelece limites para busca de oportunidades tendo como base os riscos; os sistemas de controle diagnósticos são sistemas formais que os gerentes usam para monitorar resultados e corrigir desvios em relação ao padrão planejado e o sistema interativo são os controles formais que os gerentes usam para envolver-se nas decisões de seus subordinados (FEDATO et al, 2012, p. 4).

Fedato et al. (2012) apresentam um outro modelo de gestão do desempenho que está baseado em 12 perguntas, evidenciando aspectos do desempenho como: a) visão e missão e forma de transmissão na organização; b) os principais fatores de sucesso; c) os aspectos da estrutura organizacional e sua relação com gestão do sistema de desempenho; d) as estratégias e planos adotados e os processos e atividades considerados fundamentais para o sucesso; e) o desempenho relacionado com objetivos, fatores críticos de sucesso e estratégias; f) o nível de desempenho em relação às metas; g) a avaliação individual, dos grupos e da empresa; h) as recompensas e punições; i) como são gerados os fluxos de informações; j) o que se faz com a informação recebida e quais os mecanismos de controle; k) como os sistemas de gestão do desempenho se modificaram em função das mudanças; l) quão forte e coerente são as ligações

entre os componentes do sistema de gerenciamento do desempenho. A seguir, apresenta-se uma figura demonstrativa deste sistema.

Figura 1 – Estrutura do Sistema de Gestão do Desempenho



Fonte: Fedato et al., (2012)

Neste modelo apresentado pelos autores, o processo de gestão do desempenho é amplo e se estende por toda a organização, indo desde o planejamento das ações e chegando à aprendizagem organizacional (Fedato et al., 2012).

A gestão de desempenho pode ser realizada pela ênfase nas competências, priorizando os diferenciais de capacitação, desempenho, resultado e competitividade das pessoas funções e áreas das organizações. Estas competências devem ser definidas em função da missão, valores e objetivos da empresa e não somente nos aspectos quantitativos. Quando a pessoa conhece e tem ciência das competências essenciais da organização em que está atuando, sentindo-se motivada a buscar o autodesenvolvimento que, como consequência, gera satisfação no trabalho (KAPFENBERGER, 2007).

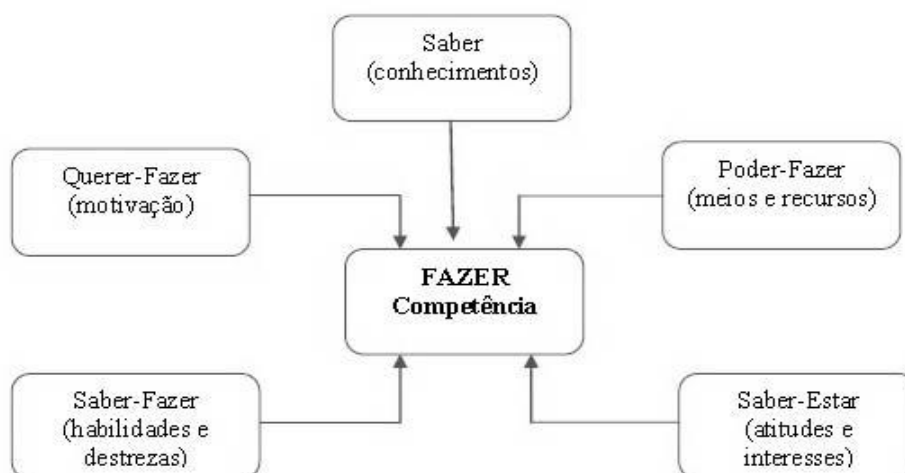
Através da gestão de competências, é possível apresentar a uma pessoa o seu perfil de competências, quando se demonstra a qualidade requerida para o desempenho de determinada função/missão. O reconhecimento de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis e competências específicas, e que cada posto de trabalho tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competência (...) (KAPFENBERGER, 2007, p. 14).

Para Ramos (2017), o conceito de competências pode ser abordado a partir de quatro perspectivas: a) a competência como aquilo que é necessário para realizar determinadas tarefas; b) a competência como as qualificações da pessoa ou da equipe; c) a competência ligada aos traços e características pessoais; e d) as competências como comportamento ou ações. De acordo com este autor, as competências possuem um conjunto de componentes que permitem ao trabalhador desenvolver com sucesso a sua função, como descreve abaixo:

a) saber, que se refere aos conhecimentos que permitem ao indivíduo desempenhar a sua função, b) saber-fazer, que se refere às habilidades e destrezas que permitem o colaborador aplicar os seus conhecimentos na resolução de problemas que possam surgir no contexto laboral, c) saber-estar, sendo a componente que diz respeito aos interesses e atitudes do trabalhador; d) o querer-fazer, que se refere a aspetos ligados à motivação e e) o poder fazer, que se prende com a disponibilidade de obter da organização todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências (RAMOS, 2017, p. 10).

Na figura abaixo, pode-se ver com melhor clareza como estas cinco qualidades se relacionam com o conceito de competência.

Figura 2 – Cinco componentes da Competência



Fonte: Ramos (2017)

No item seguinte, analisar-se os conceitos dos autores que trabalham com avaliação de desempenho.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas que fazem a medição do desempenho têm nesta ferramenta um importante auxílio na tomada de decisões, pois a mesma oferece informações adequadas para que as organizações possam delinear ações preventivas e/ou corretivas para atingir seus objetivos e metas. A avaliação de desempenho possibilita que estas empresas continuem competitivas em seus mercados de atuação, pois à medida que as mesmas conseguem dimensionar o que estão fazendo, possuem recursos para controlar e gerenciar seus processos de produção e de atendimento às necessidades dos clientes. São medidas que estabelecem o grau de evolução ou estagnação das atividades desenvolvidas, fornecendo as informações necessárias para que a direção possa intervir no sentido de aprimorar o sistema no qual estão sendo produzidas as mercadorias (HEINZEN; DIAS, MARINHO, 2013).

A avaliação é um processo pelo qual se procura identificar, aferir, investigar e analisar as modificações do comportamento do colaborador e do sistema, confirmando se existe uma construção do conhecimento, seja este teórico (mental) ou prático. No ambiente organizacional a avaliação não está ligada somente em avaliar o colaborador. O processo de avaliar pode ser dividido conforme as necessidades da organização e/ou dos gestores (BATISTA et al., 2019, p. 229).

Para Santos (2019), o processo de avaliação do desempenho deve ser considerado como uma técnica de gestão que é imprescindível para a administração de uma empresa, devendo ocupar espaço privilegiado em seu fluxograma, visto que as pessoas constituem fontes decisivas para a geração de resultados e obtenção da excelência produtiva, já que são elas que promovem mudança e possibilitam que a organização coloque em prática suas estratégias organizacionais.

Nesse processo, é realizado o mapeamento das competências, tanto as organizacionais como as individuais (humanas) identificando o gap, ou a lacuna, existente entre as competências exigidas no nível organizacional comparada às competências já disponíveis na organização, tendo como ações a captação (seleção...), o desenvolvimento (treinamento...), e finalmente o acompanhamento e a avaliação, que funcionam como mecanismo de feedback, ou retroalimentação (SANTOS, 2019, p. 257-258).

Para Pontes (2014), a avaliação de desempenho possui um conjunto de objetivos bem delineados, como observar a melhoria das competências de pessoas e empresas, avaliar o desenvolvimento de pessoal, planejar e determinar os resultados a serem esperados, conseguir obter maior engajamento das pessoas para se adequar aos objetivos da empresa, diminuir ou eliminar incertezas, estabelecer adequados instrumentos de comunicação entre os níveis hierárquicos, direcionar o desempenho em busca de melhorias, possibilitar a aquisição de informações sobre os processos, relacionar os resultados são atingidos com o trabalho da equipe, propiciar um clima de confiança, motivação e cooperação, funcionar como instrumento de apoio nos planos de carreira, salários e outros, servir de base para o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento e identificar as carreiras promissoras.

Muitas empresas têm percebido o valor do gerenciamento de desempenho e aproveitado seus resultados em termos de desenvolvimento individual, da equipe e da própria corporação em si, sendo considerada como instrumento valioso de gerenciamento das pessoas, pois é uma ferramenta que mostra e ensina, de modo claro e preciso, o que é necessário fazer para se romper as amarras, superar os desafios e tirar o máximo proveito dos indicadores colhidos (SILVA et al., 2019).

O desempenho humano se expressa em função de competências manifestas e das realizações que decorrem dessas competências. Geralmente, as empresas têm buscado desenvolver modelos de gestão do desempenho que permitam avaliar as competências e as realizações. Avaliar somente as competências não é garantia da concretização dos resultados esperados, já que mensurar somente os resultados poderá induzir pessoas a adotarem comportamentos inadequados para alcançar as expectativas ou metas. Independentemente da finalidade ou do modelo a ser aplicado, o princípio da avaliação é sempre o mesmo: a) avaliar o desempenho; b) verificar se o desempenho está condizente com as exigências do cargo; c) verificar o alinhamento do trabalho aos objetivos e metas preestabelecidos; e d) comparar resultados (SILVA et al., 2019, p. 133-134).

Uma das características positivas da avaliação de desempenho é a descoberta de talentos dentro da organização, que é possibilitada quando se analisam os comportamentos e as qualidades dos indivíduos que prestam serviços à empresa, o que gera, em muitos casos, até mesmo remanejamento e deslocamentos de colaboradores, a partir da identificação de que seu desempenho poderá ser melhor em outro setor (SIQUEIRA, 2002).

Em um processo de avaliação de desempenho, é importante que a área de recursos humanos tenha em mente o que deseja saber das pessoas ou equipes que participam do processo, bem como também devem poder auferir ou avaliar o seu desempenho, tendo a capacidade de distinguir o peso que cada item deve ter dentro o conjunto diagnosticado.

De acordo com Marras (2002), cinco fatores devem estar presentes em um processo de avaliação de desempenho. São eles o objetivo, o saber, o querer, a condição e o reconhecimento. Por saber, o autor entende o nível de conhecimento do empregado ao desempenhar suas tarefas. O querer está relacionado com a motivação intrínseca do colaborador ao realizar suas tarefas, buscando-se saber o quanto ele quer realizar a atividade. A condição está relacionada com as ferramentas que a empresa oferece para que o trabalho seja bem executado.

Conforme Nassif (2012), os princípios de um processo avaliativo são sempre os mesmos, ou seja, é necessário avaliar o desempenho em si mesmo, verificar se este está em consonância com aquilo que se exige do cargo ocupado, se há um alinhamento do trabalho executado com os objetivos e metas da empresa e se os resultados alcançados podem ser comparados com outras pessoas ou equipes na mesma função. Com base neste autor, foi elaborado um quadro representativo da relação entre competência e motivação.

Quadro 1 – Relação entre competência e motivação

Competência x Motivação		
Expectativas ↓ Saber	Recursos ↓ Poder	Motivação ↓ Querer
As pessoas ou equipes realmente sabem o que se espera de seu trabalho? Como eles estão desempenhando suas atividades?	A pessoas ou a equipe possuem o poder ou a capacidade de fazer (habilidade, autonomia, competência e conhecimento)? São oferecidas as condições para alcançar os objetivos e as metas?	As pessoas ou equipes estão realmente dispostas a terminar as atividades que lhe foram destinadas? Qual o seu grau de motivação

Fonte: Adaptado de Nassif (2012, p. 291).

No entender de Chiavenato (2008), um programa de avaliação de desempenho, quanto bem planejado e conduzido, oferece benefícios de curto, médio e longo prazos para a

organização, pois permite um diagnóstico sistemático do desempenho das pessoas e das equipes em função das atividades que desempenham na organização, permitindo auferir os resultados alcançados e o potencial de desenvolvimento daquele setor.

Para Maximiano (2011), neste processo de avaliação do desempenho é crucial que tanto o avaliador como o avaliado tenham uma compreensão comum do que seja o desempenho esperado. Para tanto, devem ser explicitados os objetivos e os passos necessários para que os mesmos sejam alcançados. Assim, empresas e organizações que não possuem um plano formal de avaliação correm o risco de estagnar seu desenvolvimento e diminuir de forma significativa seu potencial de sucesso, na medida em que esta ferramenta pode fazer com o avaliado modifique suas atitudes quando a avaliação do resultado de suas atividades for pouco significativa.

A avaliação é uma ferramenta muito utilizada pelas pessoas. Em todos os momentos o ser humano está avaliando algo. Avalia-se a roupa que outra pessoa usa, avalia-se a atitude, avalia-se o comportamento, entre outras coisas. A avaliação proporciona uma obtenção de informações relevantes, podendo descrever os conhecimentos, atitudes ou aptidões que o avaliado possa ter (BATISTA et al., 2019, p. 227-228).

Um último ponto a ser ressaltado na avaliação de desempenho consiste na devolutiva que todo administrador deve fazer para as pessoas e equipes que foram avaliados, pois de nada adianta realizar verificações se quem foi avaliado não receber de volta (feedback) o resultado do processo, pois somente desta forma poderá haver uma mudança satisfatória no desempenho de suas atividades (LACOMBE, 2006).

O reconhecimento do desempenho de um colaborador na organização pode gerar um retorno muito positivo para a empresa. Ter um sistema para mensurar os níveis de cada funcionário tem sido primordial para os líderes e também tem sido uma fonte de informações para aderirem aos planos das organizações (BATISTA et al., 2019, p. 229).

Sintetizando tudo que dito acima, entende-se a avaliação de desempenho não apenas como algo que visa entender o passado, ou seja, aquilo que aconteceu na organização, mas como uma atividade crucial para projetar seu futuro, na medida em que serve para modificar comportamentos e formar novas atitudes, no entanto, deve-se ter cuidado para que o processo não seja um motivador de conflitos internos, visto que o avaliador recebe uma carga de poder imenso, tendo em suas mãos a capacidade de demitir pessoas, de mexer no organograma da empresa, de redefinir processos e de interferir em metas e objetivos, assim, cabe ao

profissional desta tarefa de recursos humanos utilizar a sua ponderação para realizar julgamentos justos, sempre a favor da organização e não de seus interesses pessoais (MARTINS, 2010).

A seguir, no próximo item, o estudo se concentrará em itens como habilidades, feedback, capacitação e treinamento.

2.5 DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES, FEEDBACK, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

O treinamento é visto como uma questão central dentro das organizações por possibilitar que os colaboradores e as equipes alcancem graus de excelência no desempenho de suas atividades. Em muitas empresas, o conhecimento e a experiência que as pessoas trazem de fora não é suficiente para atender as demandas internas, pois foram desenvolvidos produtos e serviços específicos que requerem o desenvolvimento de novas habilidades para ocupar e permanecer em determinados cargos (GIL, 2016).

O treinamento pode ser considerado como um processo educacional de curto prazo que é aplicada de maneira sistemática e organizada, na qual o colaborador ou a sua equipe adquirem um conjunto de informações que são úteis e significativas para seu aprendizado, de forma que possam produzir melhores resultados corporativos. Através do treinamento é que as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos com o propósito de aumentar a produtividade. Por sua vez, o desenvolvimento caracteriza-se por um processo dinâmico de melhoria, que irá gerar uma mudança na evolução, no crescimento e avanço de uma nova tecnologia. Treinamento e desenvolvimento adquirem, dentro do cenário de gestão de pessoas, uma importância fundamental em mercados que mudam muito rapidamente e que necessitam grande capacidade de adaptação das pessoas e das empresas (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Conforme Chiavenato (2010), todo treinamento passa por algumas etapas essenciais que, se forem seguidas, garantem que se atinjam os resultados esperados:

a) diagnósticos: a necessidade de qualificação das pessoas e equipes devem ser levantadas anteriormente, devendo serem planejadas as etapas a serem vencidas em termos de curto, médio e longo prazos;

b) programação: o treinamento deve ser delineado de forma bem especificada, incluindo os objetivos a serem alcançados em cada etapa;

c) implementação: esta é a parte prática do treinamento, que consiste na aplicação daquilo que foi planejado anteriormente, através de um calendário de atividades;

d) avaliação: todo o processo deve ser posteriormente analisado, a fim de verificar sua eficácia e corrigir possíveis erros ou equívocos, de forma que o próprio treinamento seja melhorado em versões futuras.

Salienta-se que o treinamento possui dois objetivos básicos. O primeiro seria o de preparar as pessoas para o desempenho das atividades imediatas dentro da organização. O segundo seria o de possibilitar o desenvolvimento de novos talentos e a possível ocupação de novos cargos, como foi visto no item de avaliação de desempenho (GIL, 2016).

Dentro da abordagem do treinamento e do desenvolvimento, o que se busca é o desenvolvimento das habilidades das pessoas e das equipes, visando aperfeiçoar pontos fracos e garantir a permanência dos pontos fortes, no sentido de se atingir a eficácia organizacional. Basicamente, o desenvolvimento de habilidades pode ser associado à gestão de competências que são necessárias para se desenvolver uma determinada função. Todo colaborador possui um conjunto de competências pessoais e todo cargo possui um conjunto de competências consideradas necessárias para que a pessoa ocupe a função (FREITAS; FARIAS, 2018). Assim, a gestão das competências consiste em identificar as necessidades de treinamento que precisam ser desenvolvidas por cada colaborador, definindo-se um plano de crescimento pessoal para cada um.

A implantação da gestão por competências requer a utilização de mecanismos que coloquem em prática o investimento nas competências internas, tais como: desenvolvimento de sistemas educacionais, treinamento e desenvolvimento e modelos de desenvolvimento de competências. Estes mecanismos possuem o intuito de expandir a capacidade e compartilhamento da aprendizagem, possibilitando a formação de um clima favorável ao desenvolvimento das competências das pessoas, concedendo-os maiores responsabilidades e atribuições (SILVA; TREVISOL, 2019, p. 85).

Conforme assinala Coda (2016), a gestão por competências deve considerar os seguintes fatores:

a) qual deve ser a entrega exigida pela organização, ou seja, o que cada colaborador deve fazer para cumprir suas atividades;

b) como deve ser feita esta entrega, das qualidades da tarefa e do que ela tem de diferente em relação às demais;

c) mensuração da tarefa, com a definição dos prazos e das quantidades necessárias de serviços a serem executados.

Uma parte importante de qualquer treinamento ou desenvolvimento consiste no feedback, ou seja, no retorno que a atividade de capacitação está proporcionando às pessoas que dela participam. Entende-se por feedback as informações fornecidas para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada (ULLMANN; FUMAGOLLI, 2018).

O tema feedback é recorrente nas organizações, uma vez que é um processo por meio do qual líderes e liderados, pares e demais stakeholders estabelecem relações transparentes e valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, convergindo para o sucesso organizacional. Em gestão de pessoas, o termo feedback consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria (ULLMANN; FUMAGOLLI, 2018, p. 138).

Em muitas organizações, o feedback é visto como uma ferramenta de gestão, pois acredita-se alcançar maior nível de produtividade quando se fortalecem as pessoas e, conseqüentemente, as empresas, tornando-as mais fortes, lucrativas, inovadoras, produtivas e muito melhor estruturadas. Mas é preciso dizer por que isto acontece com o feedback. É justamente porque todas as equipes são formadas de seres humanos com inteligência, razão, emoção, sentimentos que precisam ser percebidos pelas empresas que desejam vê-los como parceiros no processo produtivo (COSTA et al., 2009).

Quando um indivíduo recebe um retorno do que está fazendo, ele se tornará, certamente uma pessoa mais engajada e consciente das necessidades organizacionais, apresentando maior produtividade e desenvolvendo seu trabalho em sintonia com os colegas, com os gestores, com a empresa e com o que é primordial em uma organização, os clientes. A ideia de feedback está sintetizada nas palavras de Girardi (2005, p. 10) quando se pretende

Oferecer ao seu cliente interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades e apresentar novas soluções, estreitar os canais de comunicação, além de buscar ferramentas para evoluir a cultura da organização de modo que possa agregar valor à empresa por meio das pessoas, aumentando a sua capacidade e obtendo maior motivação e assim, maior lucro, menor custo, maior qualidade, produtividade e satisfação do seu cliente externo.

O feedback produz como resultado a convergência dos interesses pessoais e dos interesses organizacionais, impulsionando a área de gestão de pessoas a procurar, de forma constante, por estratégias e ferramentas para o desenvolvimento e formação de equipes com alto grau de desempenho. Grande parte do sucesso dos processos de feedback deve-se à capacidade de seus líderes de devolver para as equipes não somente o que foi produzido em termos de treinamento, mas também o que se espera das pessoas no futuro próximo (COSTA et al., 2009).

2.6 MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA GERENCIAL

Entre os diversos mecanismos à disposição dos gestores para criar um ambiente ideal dentro das organizações, merece destaque especial a motivação, que consiste em uma ferramenta do setor de recursos humanos capaz de estimular as pessoas dentro do seu trabalho e tornar a organização mais competitiva no mercado. A equipe motivada consiste em uma das principais condições para a geração de lucro nas empresas, pois com trabalhadores que desempenham suas atividades com satisfação sempre haverá maior possibilidade de aumentar a produtividade com qualidade e superar as expectativas de atendimento das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, maior lucro para a empresa (MAXIMIANO, 2011).

Para trabalhar a força humana de modo que todos deem o máximo de si, é necessário ter pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, assim desenvolverão com melhor qualidade suas atividades e perseguirão objetivos com maior eficácia, portanto, torna-se indispensável a qualquer empresa, independentemente do seu porte, empreender esforços para possibilitar que as pessoas sintam-se motivadas, buscando assim uma melhor produtividade e qualidade (MASCARENHAS FILHO et al., 2019, p. 5-6).

Entender-se que motivar consiste na indução de uma pessoa ou de um grupo a atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que se procura também atingir os objetivos pessoais. O objetivo da motivação dentro da empresa consiste em encorajar colaboradores potenciais a produzir mais ou desempenhar suas funções com eficácia. Para isto, torna-se necessário que as organizações passem a olhar seus funcionários de forma humanista, preocupando-se com a qualidade de vida dos trabalhadores, sabendo da importância que este item possui para o desempenho de suas atividades (FERREIRA et al., 2005).

O gerenciamento adequado da motivação dentro das organizações trás excelentes resultados, pois, o capital depende da força humana e, portanto, à empresa que adotar a cultura motivacional como uma ferramenta para a própria gestão se encontrará em vantagem, porque é nela onde reside o diferencial, são estes empregados motivados que movimentam qualquer organização (MASCARENHAS FILHO et al., 2019, p. 6).

Diversas são as teorias que explicam a motivação das pessoas. De acordo com Chiavenato (2008), pode-se dividi-las em três grupos:

a) Teorias do conteúdo ou hierarquia das necessidades: partem do pressuposto de que algumas necessidades são prioritárias em relação às outras, criando uma cadeia a ser percorrida em busca de sua satisfação. Assim, aquelas que são consideradas mais importantes devem ser suficientemente alcançadas antes de se chegar às demais. Na figura abaixo, observa-se a pirâmide de Maslow, um dos mais conhecidos defensores deste tipo de teorias.

Figura 3 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Criada com base em Daft (2017)

Analisando-se a figura acima, percebe-se que na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, relacionadas com o instinto de sobrevivência, envolvendo comida, água, respiração e sexo, dentro um conjunto de itens básico para a pessoa viver. A seguir, vêm as necessidades de segurança, tanto do ponto de vista físico como emocional, que requer uma família e uma sociedade em ordem. Somente depois destas duas necessidades, segundo Maslow, é que a pessoa passa a se preocupar com necessidades de cunho social como, por exemplo, se estará sendo aceita nos grupos, se terá amigos ou ainda se irá ter relacionamentos positivos nas empresas e com os colegas (DAFT, 2017).

As duas necessidades seguintes, e que interessam ao presente trabalho, são as de: a) autoestima, quando há uma preocupação pelo seu reconhecimento como pessoa, sua importância dentro do grupo e as responsabilidades que assume, bem como o olhar dos demais sobre suas características pessoais e profissionais; b) autorrealização, quando a pessoa quer se sentir satisfeita em suas potencialidades, desenvolver suas competências e trabalhar sua mente para ser um indivíduo melhor (DAFT, 2017).

Uma variação da ideia das necessidades como fonte de motivação foi apresentada pela teoria ERG, que consiste em uma redução para três níveis de hierarquia, sendo que o primeiro seria o das necessidades de existência (bem-estar físico), o segundo as necessidades de relacionamento (a satisfação em relação aos outros) e o terceiro as necessidades de crescimento (desenvolvimento do potencial humano, desejo de melhoria pessoal e aquisição de competências).

b) Teorias dos princípios: para este grupo, as pessoas é que decidem, de forma consciente, se vão realizar ou não uma determinada atividade. Desta forma, se um colaborador compreende que um alto nível de desempenho for resultar no alcance de metas pessoais, vai dedicar-se mais à tarefa, pois a probabilidade de conseguir atingir desejos pessoais será maior. Se, ao contrário, perceber que seu esforço será em vão, seu desempenho tende a cair (CHIAVENATO, 2008).

Dentro deste grupo, estão as teorias da equidade, que entendem que as pessoas são motivadas a buscar recompensas pelo seu desempenho, devendo estas serem justas e equitativas em relação ao trabalho desenvolvido. Nestas teorias, o nível de motivação está relacionado com a expectativa que se criam como resultado de suas tarefas. Caso haja o julgamento de que seu esforço não irá resultar no desempenho almejado, a motivação será baixa. Por isto, de acordo com estas teorias, cabe à organização proporcionar as condições necessárias para que seus funcionários trabalhem de acordo com o desempenho desejado (MAXIMIANO, 2011).

c) Teorias do esforço: este grupo de teorias, que se fundamenta em Skinner, tem como premissa a ideia de que todo comportamento depende das consequências que seu ato irá alcançar, com base na experiência vivida. Por este motivo, consequências de comportamentos passados afetam de forma inevitável o comportamento futuro (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com estas teorias, podem ocorrer diferentes tipos de reforço que influenciam o comportamento dos colaboradores em uma organização. O primeiro é o reforço

positivo, através do qual a resposta a um comportamento desejado é agradável e recompensadora. O segundo reforço é o de fuga, quando a pessoa reage com evitamento para fugir de determinadas consequências que seu comportamento pode prevenir. O terceiro reforço é do tipo de extinção, em que há a supressão de um reforço positivo após uma mudança de comportamento. O último recurso é de punição, que impõe ao indivíduo consequências desagradáveis quando um comportamento não é adequado. Este recurso é o oposto do reforço de recompensa (MAXIMIANO (2011)).

Uma outra teoria importante no contexto da motivação é dos dois fatores de Herzberg, que destaca dois pontos orientadores do comportamento dos trabalhadores. O primeiro estaria relacionado com os fatores externos ou extrínsecos, que dizem respeito ao ambiente que rodeia as pessoas e as condições de trabalho, envolvendo salários, benefícios pessoais, tipo de líder ou de gestão, diretrizes da empresa, regulamentos internos e clima organizacional. O segundo seriam os fatores motivacionais internos ou intrínsecos, relacionados à função que a pessoa executa, envolvendo sentimentos de crescimento individual, autorrealização e satisfação pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2008).

3 GERAÇÃO DE ENERGIA TERMOELÉTRICA NO RIO GRANDE DO SUL

A Usina Termoeletrica de Candiota pode ser considerada um dos maiores complexos termelétricos a carvão do Rio Grande do Sul. Ela pertence a CGT ELETROSUL como Complexo Termelétrico de Candiota. A Usina Termoeletrica de Candiota está localizada no município de Candiota, distante 400 Km de Porto Alegre e 60 Km de Bagé.

A produção de energia elétrica em a partir da queima de carvão, em Candiota, iniciou-se em 1961, quando a então Companhia Estadual de Energia Elétrica - CEEE inaugurou, a Usina Candiota I, um complexo composto por três caldeiras composta por dois geradores com capacidade de 10 MW cada.

Em 1974, entrou em operação a Fase A da Usina Candiota II, com duas caldeiras compostas por dois geradores com capacidade de 63 MW cada.

Em 1986, entrou em operação a Fase B da Usina Candiota II com duas caldeiras, com capacidade para geração de vapor de 570 ton/h a uma pressão de 177 kgf/cm², e por dois geradores com capacidade de 160 MW cada. A figura 1 mostra uma vista geral da usina.

Figura 4 - Vista Geral do Complexo Termoelétrico de Candiota



Fonte: Arquivo UPME (2011)

A empresa com a denominação Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica – CGTEE, foi implementada em julho de 1997. Em novembro de 1998, seu controle acionário foi transferido para a União. Posteriormente, em 31 de julho de 2000, a empresa tornou-se uma empresa do Sistema Eletrobras, com a denominação Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica - CGTEE.

As usinas termelétricas da região carboníferas do Rio Grande do Sul passam por contínuos processos de manutenção e revisão, visando melhor continuidade operacional e aumento da produção de energia elétrica.

A fonte primária predominante para a geração de energia elétrica é o carvão mineral. A abundância desse energético no Estado do Rio Grande do Sul confere à hoje CGT Eletrosul Complexo Termelétrico de Candiota uma significativa vantagem comparativa.

Em 2007, iniciou-se a construção de um novo Parque de Geração Térmico, contando com a parceria do grupo chinês Citic International Contracting Inc., a usina iniciou suas operações em setembro de 2010, com uma potência instalada de 350MW.

Em 2020 o CGT ELETROSUL Complexo Termelétrico de Candiota foi incorporada a Eletrosul, formando a nomenclatura hoje utilizada pela empresa. Antes da incorporação a Eletrosul as Unidades conhecidas como Fase A e Fase B foram descontinuadas, sobrando apenas no complexo termoelétrico o empreendimento mais moderno conhecido como Fase C, esta unidade de produção entrou em operação em 2010 e gera 350MW.

Atualmente a CGT Eletrosul Complexo Termoelétrico de Candiota é uma empresa caracterizada como sociedade de economia mista, participante do Sistema Eletrobras através da Holding Eletrobras, essa unidade de produção tem em seu quadro funcional 247 empregados. (CGT ELETROSUL. **Histórico**. Brasília: Eletrobras)

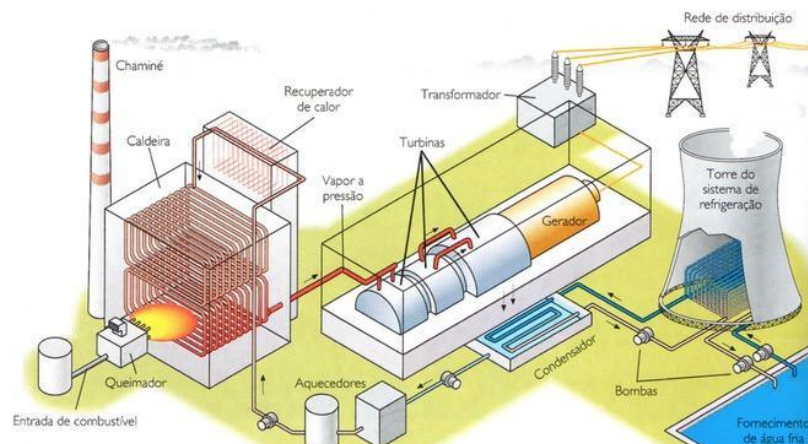
3.1 COMO É PRODUZIDA A ENERGIA TERMOELÉTRICA

Usinas Termoelétricas geram energia elétrica através da queima do combustível fóssil, a água é aquecida como se fosse uma chaleira grande, transformando-a em vapor, o qual é levado as turbinas para que faça um aquecimento das turbinas. Este vapor passando pelas turbinas leva a girar a turbina gerando com isso energia cinética a qual movimenta o gerador que converte essa energia cinética em Energia Elétrica. Logo após o vapor ser resfriado, já em estado líquido, a água é reaproveitada para ser vaporizada novamente neste processo, portanto o processo se passa de forma fechada, havendo pouca perda de água.

Estando as turbinas ligadas a geradores, eles são responsáveis pela produção da eletricidade através da energia cinética anteriormente colocada, a qual é convertida em energia elétrica, após é enviada a uma subestação elétrica na qual sofre alterações na tensão e é transportada por linhas de transmissão e distribuída para os centros urbanos através de um sistema interligado de transmissão.

A caldeira pode ser definida como o equipamento que, utilizando a energia térmica liberada durante a combustão de um combustível, promove a mudança de fase da água do estado líquido para o de vapor, a uma pressão muito maior que a atmosférica. O vapor resultante é utilizado para o acionamento de máquinas térmicas, para a geração de potência mecânica e elétrica, assim como para fins de aquecimento em processos industriais.(Tolmasquim, Mauricio Tiomno. Rio de Janeiro, 2016)

Figura 5 - Produção de Energia em uma Usina Termoelétrica.



Fonte: Tolmasquim, Mauricio Tiomno. Rio de Janeiro (2016)

3.2 CARVÃO MINERAL E O POTENCIAL ENERGÉTICO NO RIO GRANDE DO SUL

Mineração a céu aberto refere-se ao método de extração de rocha ou de minerais da terra por sua remoção de um poço aberto ou de uma área de empréstimo. O termo é usado para diferenciar esta forma de mineração dos métodos extrativos que requerem perfuração de túneis na terra. Incluem-se entre os materiais normalmente extraídos de minas a céu aberto a argila, a coquina, o granito, a gravilha, o gesso, o calcário, o mármore, a areia e o cascalho, o arenito e, ainda, o carvão e mesmo alguns metais, como cobre e ferro.

O Rio Grande do Sul possui 86,4% das reservas de carvão mineral do País, avaliadas em 32,4 bilhões de toneladas. A região de Candiota detém 43% das reservas nacionais, ou seja, 12,3 bilhões de toneladas. Destas 3,9 bilhões de toneladas são mineráveis a céu aberto. A mina de Candiota é explorada pela CRM, Companhia Riograndense de Mineração, que detém a outorga da lavra. O carvão é transportado através de correias transportadoras até a Usina, cujo comprimento é de 2,6 km e capacidade para 600 t/h.

No Rio Grande do Sul, as minas são geralmente a céu aberto, o que reduz o custo de extração do carvão. Os projetos de geração termelétrica de maior competitividade localizam-se junto às áreas de extração e próximos à fronteira com o Uruguai, onde a legislação ambiental é mais rigorosa quanto às emissões de poluentes. (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. Brasília: MME: EPE, 2007).

Dentro do Brasil, as usinas termelétricas, representam 22% da potência instalada, apenas 5% da energia gerada no Sistema Interligado Nacional – SIN em 2005 foi derivada de fontes térmicas convencionais e pouco mais que 1% do carvão mineral (ONS-2005).

3.3 PROBLEMAS ENFRENTADOS COM O USO DE CARVÃO MINERAL PARA GERAÇÃO DE ENERGIA

A geração termelétrica utilizando carvão mineral apresenta três problemas básicos, a emissão de gases como SO_x , NO_x e CO , a recomposição do solo após a extração e a quantidade de cinza produzida. O controle de gases é realizado pela otimização na queima do carvão e para reduzir a quantidade de cinza lançada para a atmosfera são usados os precipitadores eletrostáticos.

O carvão mineral, combustível tipicamente utilizado em centrais termelétricas com ciclo vapor, requer um tratamento caro e complexo e é caracterizado por emissões pesadas de óxidos de enxofre (SO_x), óxidos de nitrogênio (NO_x), CO₂ e particulados. Com as crescentes pressões ambientalistas, diversas iniciativas têm sido empreendidas no sentido de reduzir as emissões de gases ou de mitigar seus efeitos. (Tolmasquim, Mauricio Tiomno. Rio de Janeiro, 2016).

Quanto a recomposição do solo, na qual a extração do carvão é realizada a céu aberto, o lugar de onde é retirado esse carvão é colocada a cinza proveniente da queima do carvão. Depois da colocação da cinza, é realizada a recuperação da terra. Assim são minimizados os danos provocados ao meio ambiente.

Ao se proceder à recuperação de áreas mineradas a céu aberto, a mineradora tem como obrigações e objetivos:

- Recomposição do solo, se possível com melhoria das características físico-químicas e biológicas;
- Revegetação, com utilização de espécies nativas e exóticas de desenvolvimento herbáceo e arbóreo;
- Restauração da topografia, com recuperação dos aspectos estéticos das áreas mineradas;
- Utilização econômica das áreas recuperadas, para exploração agropastoril, por exemplo, e conservação de locais pré-determinados.

O meio ambiente é uma preocupação constante na Geração Termoelétrica, e, até antes da criação de órgãos oficiais em nível regional e nacional, ou mesmo de legislação, a Empresa agia neste segmento. O impacto ambiental, decorrente da utilização do carvão para a geração de energia elétrica, vem sendo introduzido desde 1975.

Quando falamos sobre os gases emitidos pela queima de carvão mineral, temos que se lembrar do dióxido de Carbono, o qual quando lançado a atmosfera ataca a camada de ozônio, que protege contra os raios solares, diminuindo a proteção contra os raios solares aumentando com isso a temperatura global, gerando o fenômeno chamado de aquecimento global. Com o aumento do aquecimento global vem uma série de problemas ao meio ambiente que afetam nossas vidas e geram risco a nossa sobrevivência. O pesquisador Carlos Nobre, do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Inpe), afirma que o Brasil pode perder chance de ser o país mais limpo do mundo ao deixar de investir em energia não poluidora e que agrida menos a camada de ozônio.

Ainda segundo Carlos Nobre, o planejamento brasileiro para o uso de energias renováveis, como solar, eólica e de biomassa, caminha em uma velocidade "muito menor" quando comparado com países ricos ou mesmo com outros países emergentes. Ele afirma que no futuro países os quais serão considerados limpos, isto é, geram energia de forma mais limpa, serão agraciados com maior credibilidade e estarão liderando o movimento de limpeza da matriz energética, o Brasil teria potencial para crescer e liderar este movimento. O pesquisador alerta ainda para o preço futuro dos combustíveis fósseis, considerados como commodities mundiais, os quais podem aumentar repentinamente tornando ainda mais inviável o uso destes combustíveis para gerar energia elétrica.

3.4 BENEFÍCIOS DA GERAÇÃO DE ENERGIA COM CARVÃO MINERAL

A geração de energia através de termoelétrica é uma boa opção para países que não conseguem explorar outras formas de energia. Em países desenvolvidos é ainda amplamente utilizada, podemos citar os Estados Unidos e a China como exemplo, por conta desse uso ainda alto e objeto de discussão em conferências internacionais sobre meio ambiente e recursos naturais.

Uma das vantagens das usinas termoelétricas é que elas são construídas mais rápido do que as usinas hidrelétricas, suprimindo carência energética de maneira mais eficaz. Além disso, podem ser construídas em locais próximos às regiões de consumo, o que reduz custos com torres e linhas de transmissão, por exemplo.

No mundo inteiro, grande parte do carvão produzido é usada para a geração de energia elétrica. Não raro, as termelétricas localizam-se próximas às minas, de modo a reduzir os custos de transporte. (Tolmasquim, Mauricio Tiomno. Rio de Janeiro, 2016).

Devido a esse tipo de usina ocupar uma área bem menor e seu nível de produtividade ser quase duas vezes maior do que o de uma usina hidrelétrica, por exemplo, esse tipo de empreendimento ainda se faz financeiramente mais viável. Ainda podemos citar a situação estratégica do uso dessa fonte de energia mineral, pois a fonte de energia fica dentro do país, e não pode ser cessada de forma muito fácil o seu uso e exploração, isso faz com que essa fonte

de energia seja mais confiável estrategicamente falando, pois permite uma independência externa do país em relação a esta fonte de energia, pois o país tem carvão em abundância.

Apesar de ser um combustível potencialmente poluente, o carvão deve continuar desempenhando um importante papel como fonte de energia no cenário mundial, devido à disponibilidade de enormes reservas que estão geograficamente espalhadas no mundo e ao desenvolvimento de tecnologias limpas de carvão (clean coal technologies). Tal característica livra o abastecimento energético das limitações geopolíticas ou de questões de segurança. (PENHA, L. MARCOS Em entrevista o cientista e premiado investigador Carlos Nobre alerta para consequências do conjunto global e soluções)

A seguir, no trabalho, apresenta-se a metodologia do estudo.

4 METODOLOGIA

4.1 REVISÃO DE LITERATURA

Todo trabalho acadêmico necessita de uma revisão de literatura, pois é no contato com os autores selecionados que se irá obter informações básicas para a composição do problema, elaboração das hipóteses, dos objetivos, metodologia de trabalho e justificativa. A revisão de literatura capacita o autor em sua caminhada para poder pesquisar de forma mais qualificada, ao mesmo tempo em que permite um olhar mais iluminado sobre seus resultados, apontando caminhos e soluções para as demandas apresentadas (RUIZ, 2019).

4.2 PESQUISA DESCRITIVA-EXPLORATÓRIA

A pesquisa descritiva-exploratória tem como objetivo explicar o porquê dos fenômenos, procurando descortinar aspectos da realidade que ainda não foram detectados ou que não podem ser visto apenas numericamente, como as crenças, as emoções, os valores, que se fazem presentes na dinâmica das relações sociais e, inclusive, no mundo do trabalho (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa descritiva-exploratória foi realizada com os colaboradores da instituição através do instrumento questionários, com perguntas objetivas, que visavam conhecer melhor seu entendimento a respeito de temas como Gestão do Desempenho, Avaliação do Desempenho, eficiência e organização no serviço público, habilidades, feedback, capacitação, treinamento e motivação.

A partir dos dados colhidos na pesquisa, foram elaborados gráficos que serviram para ilustrar melhor os resultados e, a partir deles, foram realizadas interpretações e sugestões de melhorias pelo pesquisador.

4.3 ESTUDO DE CASO

Em relação ao objeto de pesquisa, este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso, pois consistiu em uma ação desenvolvida em um ambiente específico, do qual não se pode fazer generalizações, mas servir de referências para outros estudos (YIN, 2015).

4.4 PESQUISA QUALITATIVA

Como esta pesquisa utiliza a técnica de interpretação subjetiva dos resultados, permitindo ao autor descobrir significados, motivos, aspirações, valores e atitudes que permeiam o ambiente, o trabalho também pode ser entendido como de natureza qualitativa, pois permite avaliar os resultados de uma administração e as dinâmicas internas de um processo, no sentido de se encontrar soluções para modificar ou melhorar a realidade existente (ANDRADE, 2010).

4.5 QUESTIONÁRIO

Diante da constatação de que o SGD avaliou, deu ênfase a questões relacionadas à gestão de desempenho como competências, priorizando os diferenciais de capacitação, desempenho e feedback, e não foi contemplado a questão da motivação identificada na literatura aqui apresentada, este quesito foi acrescentado ao questionário para avaliar os impactos da implantação do SGD na CGT Eletrosul unidade de Candiota.

O questionário foi à forma escolhida para a coleta de dados. Por questionário, entende-se um conjunto de perguntas com respostas de múltipla escolha ou respostas abertas, cujo objetivo consiste em recolher informações de um grupo representativo de uma determinada população. A vantagem de se utilizar este instrumento, principalmente com os recursos que estão disponíveis em plataformas online, é o de conhecer a opinião de muitas pessoas em um espaço de tempo relativamente curto (CHAGAS, 2022).

Houve uma preocupação, por parte do pesquisador, em não fazer perguntas diretas que induzissem a resultados previsíveis; ao contrário, o questionário partiu de situações concretas do dia a dia, em várias questões de interesse, sugerindo diferentes posicionamentos

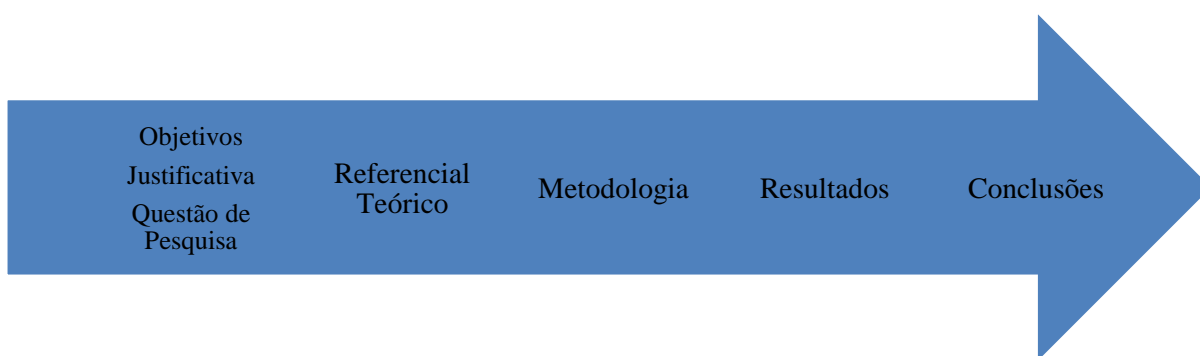
em relação ao tema para que os colaboradores pudessem escolher em qual deles melhor se encaixavam diante da pergunta.

4.6 OS PASSOS DA PESQUISA

O presente trabalho seguiu os seguintes procedimentos. Primeiramente, definiu-se, na introdução, os objetivos, a justificativa e a questão central de pesquisa. A seguir, foram pesquisados referenciais que pudessem auxiliar o autor nos conceitos de gestão e avaliação de desempenho, organização e eficiência do serviço público, desenvolvimento de habilidades, feedback, capacitação, treinamento e motivação, compondo o referencial teórico do estudo. Na sequência, foi definida a metodologia do trabalho, com os principais indicadores da forma de coleta e tratamento dos dados. Terminada esta parte, iniciou-se a apresentação dos resultados, com a apresentação do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), aplicado em todas as empresas que compõem o Sistema Eletrobras, a análise dos resultados desta implantação, seguida da pesquisa motivacional feita com os colaboradores. A última etapa do trabalho é composta pelas conclusões do estudo.

A figura abaixo mostra este percurso.

Figura 6 – Etapas do percurso da pesquisa



Fonte: o Autor

Os questionários aplicados na pesquisa e respondidos pelos colaboradores da empresa pesquisada, não serão acrescentados ao final do trabalho, devido ao grande volume de páginas.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa com os colaboradores de uma termelétrica do interior do Rio Grande do Sul, pertencente ao Sistema Eletrobras.

5.1 A APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO POR DESEMPENHO (SGD)

A unidade pesquisada, uma termelétrica do interior do Rio Grande do Sul adota, como todas as outras o Sistema de Gestão por Desempenho (SGD), o qual vincula o Plano de Carreira e Remuneração (PCR) das equipes. Este plano é subdividido em dois itens, o Plano de Avaliação e Desenvolvimento de Competências (PADC) e o Programa de Avaliação e Melhoria de Resultados (PAMR), conforme mostra a figura abaixo.

Figura 7 – Estrutura do SGD da Eletrobras



Fonte: Eletrobras

Os objetivos gerais do SGD consistem desenvolver as capacidades e potencialidades dos colaboradores no sentido de aumentar o seu nível de produtividade, além de auxiliar nos processos de gestão de pessoas em diversos quesitos, como crescimento de carreira, mobilidade, treinamento, desenvolvimento e gestão da qualidade de vida no trabalho. O SGD foi implantado em quatro etapas, a saber: planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento (ELETROBRAS, 2012).

A primeira etapa de implantação do SGD, como foi dito acima, consistiu no planejamento, fase que iniciou em 2011, sendo composta pelo conjunto de atividades que visava estabelecer os nortes de atuação da empresa, como as metas empresariais, das equipes e de cada um dos colaboradores, de forma que se encontrasse o alinhamento estratégico das atividades, ao mesmo tempo em que se comunicava a todos quais metas e competências seria utilizadas na avaliação. As metas devem ser compreendidas como os resultados a serem definidos pela gestão da empresa para serem cumpridos para todos os colaboradores, dentro de suas equipes e individualmente, para que os objetivos da organização possam ser cumpridos (ELETROBRAS, 2012).

A segunda etapa de implantação do SGD ocorreu entre os meses de julho e dezembro, chamada de acompanhamento, fase em que as metas deviam ser concretizadas e as competências demonstradas pelas equipes e colaboradores. Dentro das competências avaliadas, encontram-se aquelas que são gerais para todas as empresas do sistema Eletrobras e aquelas específicas, que dependem das metas das empresas que fazem parte do sistema.

A terceira fase do processo consistiu na avaliação, que tinha como objetivo observar o desempenho constatado, comparando os resultados com as competências definidas nas metas e com o que se apresentou no ambiente de trabalho. Os empregados foram pelos seus líderes imediatos, através de indicadores, pois são estes os que conhecem melhor as suas equipes e estão mais capacitados a avaliar melhor estes colaboradores. O processo inverso também ocorreu, com os colaboradores avaliando as competências de seus superiores, além de haver também um processo de autoavaliação de ambos. Por sua vez, as metas empresariais foram avaliadas pela alta gestão da empresa (ELETROBRAS, 2012).

Após esta fase, veio a quarta etapa, de desenvolvimento, quando foi realizado o feedback para devolução dos resultados e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), processo que avalia os resultados alcançados das competências dos empregados, do que se aprendeu durante esta fase e das oportunidades de desenvolvimento

das pessoas e das equipes. O PDI foi elaborado pelos colaboradores, os quais identificaram suas necessidades de melhoria de seu desempenho, ao mesmo tempo em que informaram à empresa ações formais e informais que gostariam que fossem tomadas (ELETROBRAS, 2012).

O relatório da CGT Eletrosul de 2021 sobre gestão e desenvolvimento de pessoas aponta que ao longo do ano, houve uma intensa agenda de capacitações e desenvolvimento de lideranças, com a adoção de ferramentas digitais e um maior foco na redução da taxa de acidentes. De acordo com o relatório, a empresa tem procurado aperfeiçoar as formas de reconhecimento dos empregados, visando estimular a evolução de suas carreiras, constituindo ainda um desafio dimensionar a força de trabalho ideal e buscar alternativas de contratação de profissionais para atender as necessidades corporativas (CGT ELETROSUL, 2021). Nesse sentido, o relatório apresenta as ações da empresa para melhorar a qualidade de vida no trabalho:

- a) Plano de carreira e remuneração, aplicado aos colaboradores em geral e aos diretores;
- b) Programa de saúde e segurança dos colaboradores, com foco na prevenção e no Programa de Controle Médico. Bem como no Programa de Segurança do Trabalho, Saúde Ocupacional e Acompanhamento Social
- c) Análise das atividades de risco e prevenção de acidentes;
- d) Participação dos colaboradores nos comitês de gestão.
- e) Formulação de uma política de benefícios, que inclui auxílio-creche, auxílio-babá, auxílio-educação, autodesenvolvimento, auxílio-funeral, auxílio-alimentação, vale-transporte, plano de saúde (assistência médica e odontológica), assistência psicopedagógica, licença-maternidade estendida, licença-paternidade, Fundação Eletrosul de Previdência e Assistência Social (ELOS) – Fundo de Aposentadoria e seguro de vida em grupo.
- f) Capacitação e educação: identifica se as metas individuais e de equipe foram alcançadas e se as competências foram demonstradas. Nos últimos ciclos avaliativos, os resultados foram atingidos em sua maioria. Todos os empregados recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.

- g) Programa Jovem Aprendiz: tem o objetivo de capacitar adolescentes e jovens, com idade entre 16 e 23 anos para inserção no mercado de trabalho.
- h) Promoção da diversidade, para contemplar questões de gênero, de orientação sexual e de raça na divisão de cargos e de promoções (CGT ELETROSUL, 2021).

Na figura a seguir, apresentam-se as cinco dimensões do programa de integridade das Empresas Eletrobras, que condensam a aplicação do Sistema de Gestão por Desempenho.

Figura 8 – As cinco dimensões do Programa de Integridade das Empresas Eletrobras



Fonte: CGT ELETROSUL (2021).

Diante da constatação de que o SGD avaliou apenas as competências dos colaboradores, compreende-se que o fator motivação não foi contemplado, o que conduziu o presente trabalho para uma pesquisa desta natureza junto aos colaboradores da termoelétrica no sentido de obter respostas a respeito do tema e produzir sugestões de melhoria deste quesito.

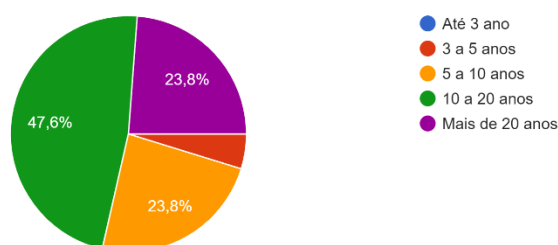
5.2 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO REALIZADO COM OS COLABORADORES DA TERMELÉTRICA

Nesta parte do trabalho, apresentam-se os resultados da pesquisa de contendo critérios de desempenho utilizados no SGD realizada com os colaboradores, de forma online, através do questionário apresentado na metodologia. Salienta-se que o número de pessoas que responderam ao mesmo foi considerado como uma boa amostra, pois representa em torno de 10% do conjunto de pessoas que trabalha na empresa; Além disso, a participação na pesquisa era voluntária.

A primeira questão diz respeito ao tempo de atuação na empresa. Observa-se, no gráfico abaixo, que, se forem somadas as pessoas que têm mais de 10 anos de empresa com aquelas que têm mais de 20 anos, o percentual chega a 70%. Além disso, a totalidade dos demais, que está entre 3 a 10 anos, complementa o conjunto. Estes indicadores mostram que a maior parte dos colaboradores é formada por pessoas muito experientes em sua área de atuação e que a rotatividade é muito baixa, o que é uma característica de empresas do serviço público. Também é preciso explicar que, nos últimos anos, em decorrência de políticas governamentais, os concursos públicos foram reduzidos, o que impossibilitou o preenchimento de muitos cargos de pessoas que se aposentaram, colaborando para que os que permaneceram na empresa, fossem aumentando os índices da pirâmide etária, além de invariavelmente aumentar a demanda de trabalho destes.

Gráfico 9 – Tempo de atuação na empresa

1. Tempo de atuação na empresa:
21 respostas



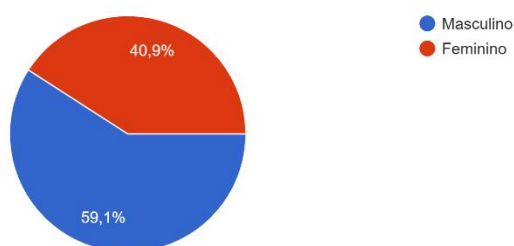
Fonte: pesquisa

O segundo dado pesquisado está relacionado com o gênero ao qual pertencem os colaboradores que responderam ao questionário. Pode-se perceber que nesta organização

ainda há uma pequena prevalência dos homens em relação às mulheres, mas que aos poucos a tendência é de diminuição desta realidade, visto que essas estão conquistando rapidamente postos em todos os setores e cargos, tanto no serviço público como no privado, fruto do desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Gráfico 10 – Percentual de gênero dos colaboradores

2. Gênero
22 respostas

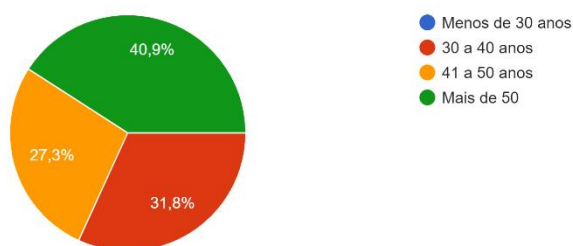


Fonte: Pesquisa

A terceira indagação produzida pelo questionário diz respeito à idade dos colaboradores que, conforme os dados recolhidos, situa-se na faixa dos trinta anos em diante, o que corrobora as informações do Gráfico 1, de que são pessoas com muito tempo de empresa e, portanto, com idade mais avançada. Chama a atenção o elevado número de pessoas com mais de 50 anos, o que indica que sua aposentadoria está próxima, mesmo que se considere o aumento de tempo provocado pela reforma previdenciária. A tendência da empresa é de redução drástica de pessoal em um futuro próximo.

Gráfico 11 – Idade dos colaboradores

3. Faixa Etária
22 respostas

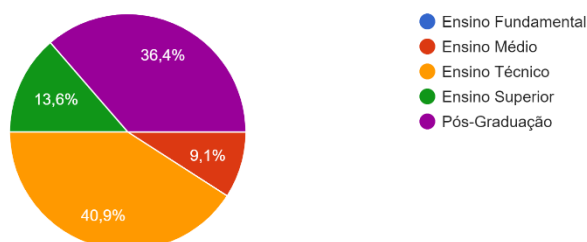


Fonte: Pesquisa

A pesquisa também teve a preocupação de medir o grau de escolaridade dos colaboradores, evidenciando um grande percentual, em torno de 50%, de profissionais com ensino técnico ou médio. Este dado condiz com a idade avançada e com o maior tempo de profissão, pois em muitos concursos anteriores somente era exigido este nível de ensino para preenchimento de cargos públicos. Também chama a atenção o grande percentual de pessoas com pós-graduação, o que, no serviço público, é condição para salários melhores no plano de carreira, mediante novas qualificações.

Gráfico 12 – Escolaridade dos colaboradores

4. Escolaridade
22 respostas



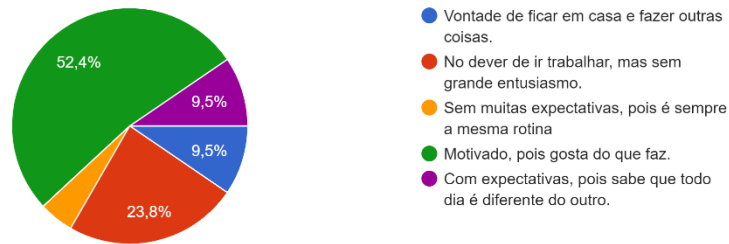
Fonte: Pesquisa

Os gráficos a seguir, que evidenciam o setor em que a pessoa que respondeu ao questionário bem como a função desenvolvida, servem para demonstrar que a pesquisa foi desenvolvida em todos os setores da empresa, mostrando que esta abrangência qualifica os resultados, posto que pessoas de todos os cargos e setores se interessaram em participar. Com isto, as respostas podem ser consideradas como um reflexo do que acontece na organização como um todo.

Gráfico 13 – Setor em que trabalha na empresa

7. Ao acordar, sabendo que terá mais um dia de trabalho na empresa, o que sente?

21 respostas



Fonte: pesquisa

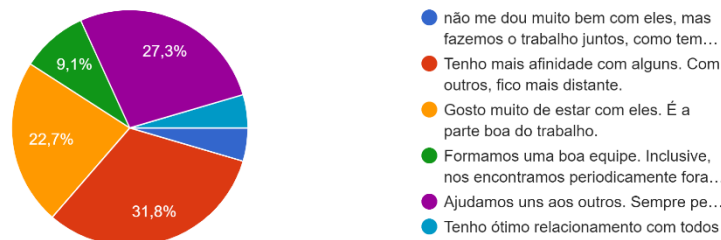
Para um percentual elevado de colaboradores, que chegam a mais de 60%, as respostas motivadas e com expectativas revelam que a maior parte dos que responderam ao questionário desempenha suas funções sem necessitar de esforços extras da empresa para incentivar o seu trabalho. No entanto, a soma das respostas vontade de ficar em casa, no dever de trabalhar e sem expectativas indica que uma parte considerável destas pessoas cumpre seu dever de forma metódica e mecânica, sem grandes motivações, o que não quer dizer que não executem bem seu trabalho, mas que não se sentem muito satisfeitos. Ao ter acesso a estes resultados, sugere-se que a empresa promova ações motivacionais para reverter este quadro.

O segundo ponto da pesquisa tinha como objetivo identificar o clima organizacional da empresa através do questionamento a respeito da relação que o respondente tinha com seus colegas de trabalho.

Gráfico 16 – Relação com os colegas

8. Quando está se dirigindo para a empresa e lembra dos colegas, o que pensa a respeito deles?

22 respostas



Fonte: pesquisa

As respostas acima indicam que o clima organizacional entre os colegas da empresa está bom, prevalecendo um sentimento de pertencimento à equipe e de realização de um

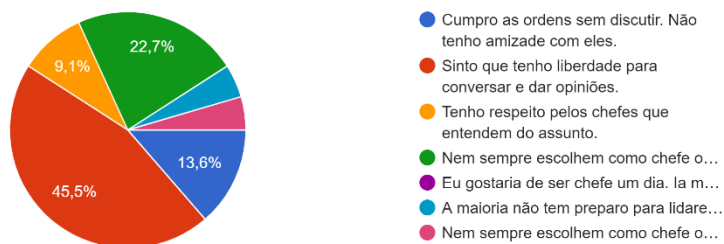
trabalho conjunto. Esta parte é importante para a motivação das pessoas, pois ser acolhido e respeitado pelos colegas é importante para desempenhar as atividades com maior zelo e dedicação. O espírito de equipe, inclusive, ajuda a superar desafios e a resolver problemas que surgem e é neste momento que os mais experientes podem ajudar aqueles que não entendem tanto do assunto. Além disso, a amizade e o companheiro desenvolvido durante o trabalho e até mesmo fora dele fortalecem o trabalho desenvolvido. Nas empresas públicas também existe competição, mas o nível é maior no mercado privado (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

(...) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p. 2).

No questionamento seguinte, o objetivo consistia em saber como os colaboradores lidavam ou se relacionavam com seus chefes imediatos, visto que em muitos casos, a escolha nem sempre é com base no conhecimento e nas qualidades técnicas, mas por meio de indicações políticas ou de afinidade entre as pessoas.

Gráfico 17 – Relação com chefes imediatos

9. Nem sempre é fácil lidar com os superiores imediatos. Como descreve a sua relação com eles:
22 respostas



Fonte: pesquisa

Este item da pesquisa identificou que boa parte dos colaboradores entende que possui liberdade para discutir as ordens dadas pelos chefes e que há maior respeito quando estes entendem do assunto. No entanto, chama a atenção o percentual de pessoas que questionam a

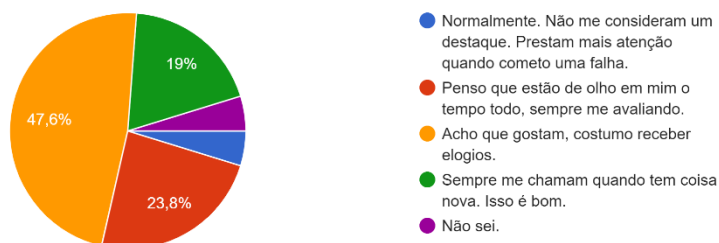
forma de escolha dos chefes e daqueles que cumprem as ordens de forma direta, sem maiores relacionamentos com seus chefes imediatos.

No meio corporativo e no serviço público, as chefias constituem a ponta do controle. Representam olhos e ouvidos da direção; e, para além disso, são extensão dos braços dos administradores na resolução dos pequenos incidentes. (...) O chefe que não age, porque está preso a um emaranhado de regras sem fundamento, é apenas um intermediário entre o fato e uma autoridade superior. Nesse sentido, limita-se passar os incidentes adiante, sem examinar a possibilidade de resolução no próprio ambiente, a partir de recursos legais e eficazes que são reconhecidos pelas ciências do Direito e da Administração. E o outro, que age por impulso, para não parecer omissivo, acaba por desencadear providências à margem da razoabilidade, aumentando a dimensão da ocorrência ou contribuindo para que dela sobrevenham desdobramentos danosos (ALVES, 2019).

Na pergunta seguinte, o objetivo era identificar como a pessoa se sente percebida pelos outros membros da equipe.

Gráfico 18 – Como a pessoa acredita que os outros lhe veem no trabalho

10. Como você acha que veem seu trabalho?
21 respostas



Fonte: pesquisa

O gráfico assim mostra que a maioria dos colaboradores acredita ser vista com bons olhos pelos colegas, sentindo-se respeitada pela pessoa que é e pelo trabalho que desempenha. Isto é importante para a autoestima e para o desempenho das funções, pois ninguém gosta de trabalhar em ambientes hostis em que sente que não é bem-vindo. Também chamou a atenção o número de pessoas que se sente avaliada o tempo inteiro, indicando que há uma preocupação com o desempenho de seu trabalho.

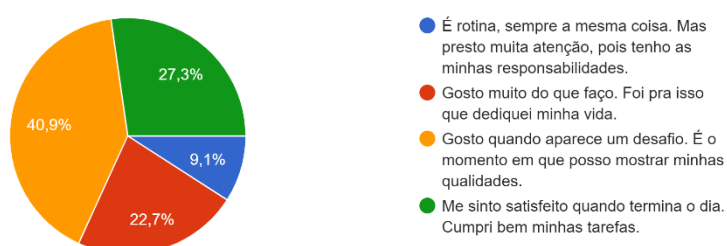
Sabe-se que a maneira como a pessoa age, fala, se manifesta, se apresenta ou se comporta gera nos colegas impressões que vão moldar o relacionamento delas com a pessoa que está ocupando um cargo. Todas as ações que as pessoas fazem vão encontrar nos colegas

um padrão sociocultural que serve de referência para sua avaliação. Por exemplo, uma opinião bem fundamentada sobre um procedimento pode gerar admiração ou inveja, dependendo de como foi colocada à questão ou de como pensam e agem os colegas (NEVES et al., 2018).

Na pergunta seguinte, o objetivo consistia em identificar como a pessoa visualizava seu próprio trabalho.

Gráfico 19 – Como a pessoa visualiza seu próprio trabalho

11. Fale um pouco do seu trabalho. Como você vê o mesmo?
22 respostas



Fonte: pesquisa

As respostas acima indicam que os colaboradores que responderam ao questionário e que se sentem satisfeitos chegam a 90%, somando-se aqueles que gostam do que fazem, que se sentem recompensados no final do expediente e dos que gostam de desafios. O pequeno número de pessoas que considera o trabalho rotineiro, apesar de ser dedicado, mostra que há um entusiasmo preponderante entre os respondentes.

Diversas mudanças no mundo do trabalho, como a informatização, a automação, os novos modelos de gestão e possibilidades de produtividade têm levado as pessoas a questionarem suas formas de conceber o trabalho, ressurgindo o questionamento do lugar que este ocupa na vida das pessoas e da sociedade (NEVES et al., 2018).

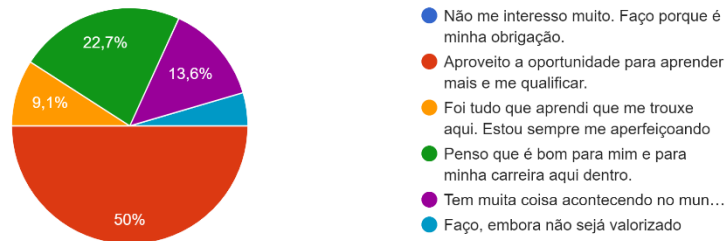
Essas mudanças nas formas de trabalho e emprego trazem implicações objetivas e subjetivas, já que a noção de trabalho envolve tanto as condições socioeconômicas nas quais essa atividade humana desenvolve-se como no significado, no sentido e nos valores socioculturais dessa experiência (NEVES et al., 2018, p. 321).

A pergunta seguinte tem relação com um ponto crucial no trabalho de quaisquer pessoas, que são os treinamentos e as possibilidades de se qualificar.

Gráfico 20 – Qualificações e treinamentos

12. Quando aparece uma oportunidade de fazer um curso, um treinamento, como você reage:

22 respostas



Fonte: pesquisa

As respostas acima indicam que as oportunidades de qualificação são aproveitadas pela maioria dos colaboradores, que aproveitam para conhecer mais sobre suas funções e sobre as constantes mudanças que ocorrem no mundo, tanto em questões tecnológicas como de processos de trabalho. Sabe-se que a qualificação profissional gerada dentro da empresa ou em ambientes externos gera resultados positivos para as pessoas, para as equipes de trabalho e para a empresa como um todo (MOURÃO, 2009).

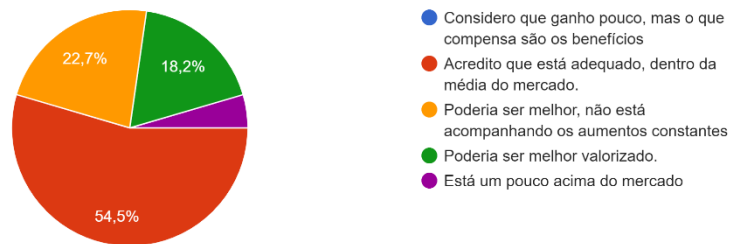
A gestão de pessoas no ambiente organizacional tem-se tornado objeto de estudo e de atuação prática cada vez mais desafiante. Fenômenos como a globalização, a terceirização, os novos modelos de gestão, os avanços tecnológicos, o crescimento do desemprego e a automação têm provocado significativas mudanças para as organizações e para o trabalho e exigido qualificação constante dos profissionais. Diante desse cenário, as pressões competitivas realçam ainda mais o interesse na aprendizagem como determinante do desempenho e como fator de sobrevivência das organizações (MOURÃO, 2009, p. 138).

A indagação seguinte buscava saber em que medida os colaboradores consideravam a sua remuneração adequada.

Gráfico 21 – Como a pessoa percebe sua remuneração

13. Como você avalia sua remuneração em relação cargo que ocupa:

22 respostas



Fonte: pesquisa

As respostas indicam que os colaboradores consideram, em sua maioria, que recebem remunerações condizentes com sua função e com que se paga em sua área de atuação dentro do mercado de trabalho. Alguns, porém, citam o fato de que poderiam ser melhor valorizados e outros percebem a queda de sua capacidade de compra frente à inflação que existe.

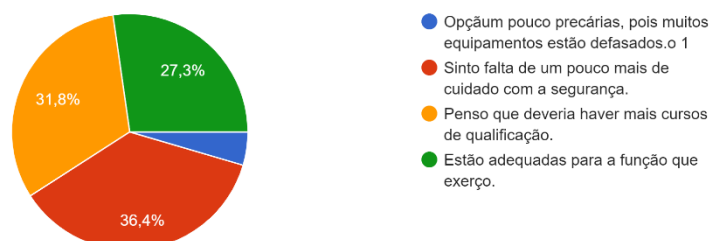
A remuneração do servidor é um item essencial de sua relação com a empresa, mas não é o único fator motivacional existente, pois também podem existir benefícios que compensam um baixo salário ou até mesmo planos de carreira para incentivar os colaboradores. Aqui, o mais importante é definir como será a trajetória ou a carreira dentro do serviço público, a qual reflete diferentes necessidades, motivo e aspirações individuais que levam a pessoa a ingressar e permanecer no serviço público (PRIMAK et al., 2014).

Na pergunta a seguir, relaciona-se as condições de trabalho do ponto de vista dos colaboradores.

Gráfico 22 – Condições de trabalho

14. Fale um pouco sobre as condições de trabalho na sua função:

22 respostas



Fonte: pesquisa

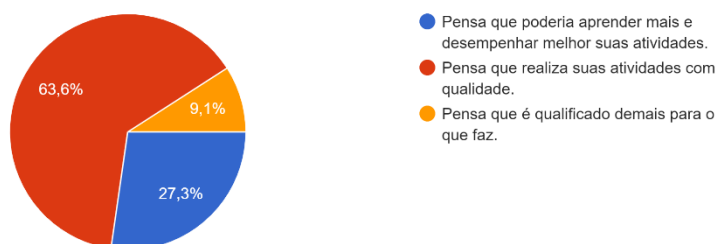
As respostas acima identificam um problema recorrente em empresas públicas que estão sendo precarizadas por força de políticas públicas que visam a sua privatização, visualizadas notadamente em relação aos equipamentos, necessidade de maiores cursos de qualificação e às questões de segurança na empresa. Ver a empresa da qual se orgulha entrando em um processo de decadência é muito ruim para a motivação. No entanto, deve-se ressaltar que um percentual significativo de colaboradores acredita que as condições de trabalho são boas.

A precarização dos serviços públicos é uma realidade em todo o país e em todos os entes federados (União, Distrito Federal, Estados e Municípios) e acontece de diferentes maneiras, com diminuição de recursos que provocam problemas de infraestrutura e de falta de insumos, graves problemas de gestão e de segurança, falta de pessoal e instabilidade nos vínculos trabalhistas, terceirizações de algumas atividades, ausência de concursos públicos e muitos problemas gerados por políticas públicas ineficientes (SOUZA et al., 2017). Na termelétrica analisada, esta precarização gera desmotivação em muitos colaboradores.

A questão seguinte procura identificar como a pessoa se sente em relação às atividades que desempenha.

Gráfico 23 – Sentimento em relação ao trabalho

15. Como você se sente em relação ao seu trabalho:
22 respostas



Fonte: pesquisa

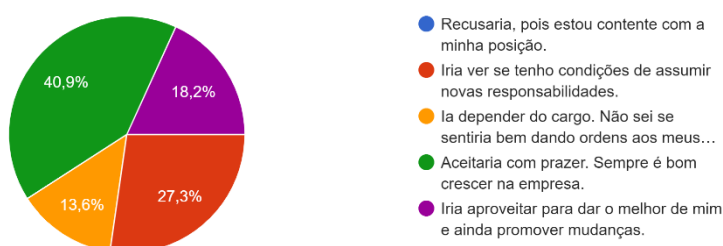
As respostas acima indicam que a maior parte dos colaboradores consideram estar desempenhando bem suas atividades, mas boa parte destes considera que pode aprender mais para melhorar seu desempenho. Estas respostas referendam opiniões anteriores que deram grande importância a cursos de qualificação e a vontade de participar deles. A pessoa que se

considera um bom profissional desenvolve uma confiança própria em seu trabalho, sentindo-se capaz de realizar as tarefas e passar confiança aos demais colegas, não ficando preso em zonas de conforto, mas se aventurando em novas de conhecimento, a partir de muito esforço e dedicação. Saber do seu potencial, sem exageros ou comedimentos, é essencial no mundo competitivo atual (LUCAS, 2016).

A pergunta seguinte buscava identificar a reação dos colaboradores diante de uma possível promoção com aumento de remuneração e maiores responsabilidades.

Gráfico 24 – Oportunidade de Promoção

16. Se lhe fosse oferecido um cargo melhor, com maior remuneração, qual seria a sua reação?
22 respostas



Fonte: pesquisa

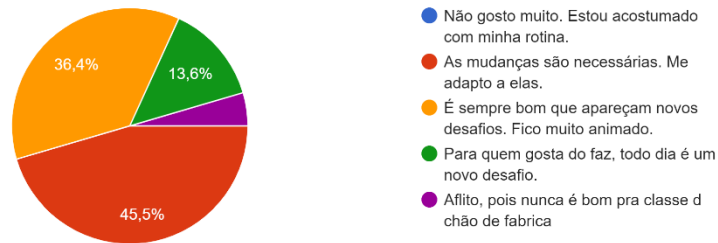
Um percentual significativo dos respondentes, somados aqueles que aceitariam e aqueles que iriam aproveitar para mostrar as suas qualidades, indica que há um sentimento de esperança em crescer na empresa, apesar de haver algumas restrições em relação ao cargo ou se sentiria qualificado para ocupá-lo. A promoção de cargos, dentro de um plano de carreira, consiste na criação de uma vaga ou preenchimento de uma vaga em aberto, sendo oferecida aos que se destacaram dentro da empresa, buscando valorizar suas qualidades, dedicação e talentos. Com a prática de promoção de cargos, a empresa mostra que valoriza sua equipe e oferece chances de crescimento dentro da organização. É um processo que proporciona inúmeras vantagens, tanto para o empregado como para o empregador (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

A última pergunta procurou identificar o sentimento dos colaboradores em relação a mudanças dentro da empresa. Salienta-se que estas alterações podem ser de naturezas distintas.

Gráfico 25

17. Como você reage quando acontece algo novo na empresa?

22 respostas



Fonte: pesquisa

As respostas indicam que a maior parte dos colaboradores está atenta às mudanças que ocorrem na empresa, considerando-as normais e necessárias, com um bom percentual dizendo que gostam de novos desafios. Isso é importante na medida em que, havendo disposição para mudanças, a equipe de colaboradores já está pronta para se adaptar a diferentes cenários que podem surgir a qualquer momento.

As diversas forças que atuam no mercado levam as empresas a se reinventar para continuar existindo ou para expandir sua área de atuação. As organizações no cenário atual, sofrem pressões externas e internas e alguns eventos, como foi o caso da pandemia, sinalizaram que novos tempos estão chegando, novas tecnologias de produção e de gestão surgem a todo momento, ensejando novas premissas e novas formas de gerenciamento. Em pouco tempo, o que era inovador passa a ser obsoleto, devido à rapidez com que essas mudanças acontecem (MACHADO; NEIVA, 2017). Neste sentido, considera-se positivo que os colaboradores da empresa já estejam prontos para as mudanças que devem vir a qualquer momento.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a implantação do Sistema de Gestão de Desempenho (SGD) em uma termelétrica do interior do Rio Grande do Sul que faz parte do Sistema Eletrobras. Para tanto, exigiu uma pesquisa de cunho bibliográfico que oferecesse suporte para temas importantes como a própria gestão de desempenho, avaliação de desempenho, desenvolvimento de habilidades, feedback, capacitação, treinamento e motivação, todos assuntos ligados ao SGD estudado. Por ser uma empresa pública, também foi necessário que se debatesse questões de relevância para o setor, como a organização do serviço público e o conceito de eficiência aplicado a este tipo de organização.

Há uma preocupação por parte da empresa estudada com a excelência organizacional, para que a Eletrobras alcance padrões de desempenho similares ao das empresas privadas, aplicando modernos métodos de gestão e avaliação de desempenho. O Sistema Eletrobras, que agora está sendo cogitado para o processo de privatização, mostrou, através de seus relatórios e da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho, como se viu resumidamente neste trabalho, que está em sintonia com os mais atuais padrões administrativos de grandes corporações, como provam os lucros contínuos e as iniciativas de fortalecimento da situação dos servidores em diferentes questões. Cita-se, como exemplo, o Programa de Integridade das Empresas Eletrobras, centrado em três conceitos fundamentais, existência, qualidade e efetividade, que resumem toda a preocupação existente com a excelência do trabalho desenvolvendo, através da criação de uma cultura ética, na avaliação permanente de riscos, na difusão do conhecimento e da experiência adquiridos, na comunicação e treinamento e melhoria contínua das operações, através de testes de controle e monitoramento.

Ao estudar o Sistema de Gestão de Desempenho da Eletrobras, aplicado em uma termelétrica do interior do Rio Grande do Sul, encontrou-se uma lacuna que dizia respeito ao clima organizacional e à percepção sobre a motivação dos colaboradores. Embora uma série de ações tenha sido implementada, como os planos de carreira e remuneração, saúde e segurança, risco e prevenção de acidentes, participação dos colaboradores na gestão, política de benefícios, capacitação e educação, além do programa de jovem aprendiz, o presente trabalho procurou saber dos colaboradores que se dispuseram a participar da empresa quais eram seus sentimentos em relação a estes temas.

Na primeira parte da pesquisa, relativa aos dados pessoais, identificou-se que: a maior parte dos colaboradores (70%) tem mais de 20 anos de empresa, enquanto os demais (30%) estão até 20 anos na organização; que o percentual de homens é ligeiramente superior (60%); que a idade dos colaboradores é superior a 30 anos, com destaque para os com mais de 50 (40,9%); que o ensino médio (em torno de 50%) divide os números com graduados e pós-graduados; que os setores e as funções que desempenham são bastante variados, mostrando a abrangência da pesquisa.

Na segunda parte dos questionários identificou-se, em sua maioria, que: que os colaboradores acordam motivados para trabalhar; que há uma boa relação com os colegas; que se relacionam bem com os chefes imediatos; que gostam do seu trabalho, principalmente quando há desafios; que se interessam por qualificações e treinamentos; que consideram boa sua remuneração, embora estejam perdendo poder aquisitivo devido aos constantes aumentos; que as condições de trabalho poderiam melhorar; que realizam bem suas atividades, mas poderiam aprender mais; que aproveitariam uma promoção para mostrar suas qualidades; que estão preparados para as mudanças que devem acontecer.

Desta forma, a pesquisa encontrou respostas satisfatórias para a maioria dos respondentes, com exceção de uma pequena parcela ainda desmotivada, que levaram a concluir que são pessoas e equipes preparadas e motivadas para fornecer um trabalho de qualidade, responsáveis e dedicadas, que possuem orgulho de trabalhar no setor e na empresa pesquisada. Mostraram, ainda, que são adeptos de uma formação continuada e estão conscientes de que muitas mudanças estão por vir, entendendo que este é um processo natural diante do desenvolvimento econômico, social e tecnológico da sociedade. Para que os ainda veem o trabalho como rotina, que são poucos, cabe à empresa encontrar mecanismos para incorporar estes servidores em um processo mais dinâmico, para que eles sintam que suas vidas e seu trabalho podem melhorar quando houver mudança de entendimento e de posicionamento.

Alguns limites se impuseram nesta pesquisa, como o fato de se estar passando por uma pandemia, o que fez com que o trabalho todo fosse virtual. Além disso, a amostra poderia ter sido mais expressiva, mas isso depende da disposição e do tempo dos colaboradores.

Como sugestão para futuras pesquisas, pode-se ampliar o universo de pesquisa, que esteve restrito a uma usina termelétrica do interior do Rio Grande do Sul, expandindo-a para todo o Sistema Eletrobras, para uma maior amplitude.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. S. **Responsabilidades de chefias no serviço público**: quando a omissão ou medidas equivocadas produzem desgraças. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/71813/responsabilidades-de-chefias-no-servico-publico>>. Acesso em: 08 jun. 2022.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO , Luis César G. de, e GARCIA , Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- AVRITZER, Leonardo.; FILGUEIRAS, Fernando. **Corrupção e controles democráticos no Brasil**. Brasília: CEPAL/IPEA, 2011.
- BATISTA, W. K. S.; CAMPOLINO, R. G.; LEAL JÚNIOR, J. O. et a. Sistema de avaliação de pessoal: um estudo de caso a partir do novo sistema de avaliação do Exército Brasileiro. In: In: CAMPOLINO, R. G.; BOHRER, R. T. D. A. (Orgs.) **Diálogos contemporâneos em gestão organizacional**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2019. pp. 227-242.
- BAYLÃO, A. R.S.; ROCHA, A. P. S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2014.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**: Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 28 mai. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Manole, 2008.
- CGT ELETROSUL. **Relatório anual 2021**. Brasília: Eletrobras, 2021.
- CHAGAS, A. T. R. **O questionário na pesquisa científica**. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255609/mod_resource/content/0/O_questionariona_pesquisacientifica.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CODA, R. **Competências comportamentais**: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, Maria. E. B. et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COSTA, C. S. **A influência da estabilidade funcional e do comprometimento sobre o desempenho no trabalho** : uma pesquisa descritiva em um banco público brasileiro. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Administração. 2015.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DINIZ, T.G.S.; CRUZ, E.P.; SILVA, F.N.S. et al. **Estabilidade no emprego e o comportamento do servidor público de municipal**. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>>. Acesso em: 23 maio. 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FEDATO, G. A. L.; MELO, G. Z. M.; KAROLCZAK, E. et al. **O sistema de gestão de desempenho utilizado por uma universidade pública: um estudo de caso na UNEMAT campus SINOP-MT. EANPG – Encontro de Administração pública e governo**. Salvador – BA, 2012.

FERREIRA, J. M.; RUDELL, J. A.; FIGHERA, V. R. et al. Estudo sobre o grau de motivação dos funcionários de uma concessionária de veículos. **Artigo IX SEPE – UNIFRA**. Rio Grande do Sul. 2005.

FREITAS, L. S.; FARIAS, K. M. O. A gestão por competências como ferramenta para gerir conflito entre gerações. **Revista Científica FacMais**, v. XIV, n. 3, p. 1-12, out. 2018.

FRIZZO, H.; PARANHOS, G. **A efetividade dos princípios da administração pública no cenário atual**. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/principios-administracao-publica-06082021#:~:text=A%20Constitui%C3%A7%C3%A3o%20da%20Rep%C3%ABlica%20es%20tabela,no%20desempenho%20de%20suas%20fun%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 27 mai. 2022.

GERHARDT, T. E.; Silveira, D. T. (Orgs). 2009. **Métodos de pesquisa**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 17 set. Acesso em: 17 mai. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIRARDI, Dante. Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 8-16, mar. 2001.

GOMES, L. F. **Qual é o conceito e a finalidade de empresa pública e sociedade de economia mista**. Disponível em: <<https://lfg.jusbrasil.com.br/noticias/1042265/qual-o->

conceito-e-a-finalidade-de-empresa-publica-e-sociedade-de-economia-mista>. Acesso em: 28 mai. 2022.

HEINZEN, D. A. M.; DIAS, A. B. B. B.; MARINHO, S. V. Avaliação do sistema de medição de desempenho organizacional de uma instituição de ensino superior de Santa Catarina à luz dos atributos desejáveis. **Meta: Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 15, p. 327-352, set./dez. 2013.

KAPFENBERGER, E. V. **Gestão do desempenho profissional ou gestão do desempenho por competências?** Um visão funcional. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional:** um estudo com as maiores empresas brasileiras. FGV-EAESP/GVPESQUISA. Relatório de Pesquisa, São Paulo, 2006.

LUCAS, J. **Você se vê como um bom profissional?** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/voce-se-ve-como-um-bom-profissional>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

MARINELA, F. **Organização da administração.** Disponível em: <https://www.marinela.ma/wp-content/uploads/2017/12/CADERNODEAULACARREIRASMUNICIPAISORGANIZAOD AADM.BLOCO0508.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2022.

MACHADO, L. C. P.; NEIVA, E. R. **Práticas de gestão da mudança:** impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. Rev. Psicol., Organ. Trab., Brasília, v. 17, n. 1, p. 22-29, mar. 2017.

MARTINS, R. M. P. **O sistema de avaliação de desempenho do servidor público do estado do Amapá:** práticas e desafios da gestão. 2010. 108f. Dissertação (Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados) - Universidade Estadual do Ceará em convênio com a Escola de Administração Pública do Amapá, Macapá, 2010. Disponível em: . Acesso em 21 jan. 2020.

MASCARENHAS FILHO, C. C.; FERREIRA, E. P.; SALGADO, F. H. M. et al. **Motivação: uma ferramenta de gestão nas organizações. XIII INIC – Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica.** São José dos Campos, SP, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro.** 41. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 25 ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MOURÃO, L. **Oportunidades de qualificação profissional no Brasil:** reflexões a partir de um panorama quantitativo. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 136-153, jan./mar. 2009.

NASSIF, Vania Maria Jorge. Gerindo o Desempenho. IN: HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon (Orgs). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2012. pp. 287-325.

NEVES, D. R.; NASCIMENTO, R. P.; FELIX JR., M. S. et al. **Sentido e significado do trabalho**: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, abr./jun. 2018.

NUNES, Antonio Carlos Ozório. Corrupção: o combate através da prevenção; In: PIRES, Luís Manoel Fonseca; ZOCKUN, Mauricio; ADRI, Renata Porto. (Orgs.). **Corrupção, ética e moralidade Administrativa**. Belo Horizonte: Fórum, 2008. pp. 15-36.

OLIVEIRA, E.; CRUZ, E. V. P.; RUWER, L. M. E. et al. Desempenho no serviço público: um estudo sobre a eficiência x estabilidade. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa, PR, 2020.

PONTES, B. R. **Avaliação do desempenho**: avaliação por objetivos, competências e equipes 12. ed. São Paulo: LTr, 2014.

PRAVALER. **Autarquia**: o que é, como funciona e as principais do Brasil. Disponível em: <<https://www.pravaler.com.br/autarquia-o-que-e-como-funciona-e-as-principais-do-brasil/#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20Decreto,gest%C3%A3o%20administrativa%20e%20financeira%20descentralizada.%E2%80%9D>>. Acesso em: 28 mai. 2022.

PRIMAK, I.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S, M. **Administração pública**: a importância de uma carreira em uma universidade pública do estado do Paraná. Recape – Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. IV, n. 2, p. 112-127. mai./ago. 2014.

RAMOS, C. A. F. B. **Concepção de um sistema de gestão de desempenho para uma empresa que presta serviços de consultoria de recursos humanos**: relatório de estágio. Porto: Universidade de Porto, 2017.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo. Atlas. 2008.

SALAZAR, C. R. S. **Gestão de desempenho**: o olhar dos servidores administrativos da unidade regional de um órgão público federal. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/11874/1/CLARISSA_ROCHA_DA_SILVA_SALAZAR-%5B46739-11301-1-688451%5DCLARISSA_ROCHA_DA_SILVA_SALAZAR-46739-11299-2-68845144569-46739AD4_artigo_VERSAO_FINAL.pdf> Acesso em: 15 mai. 2022.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013.

SILVA, D. F.; SANTOS, C. C. R.; SILVA, M. F. O. et al. Avaliação de desempenho a partir da percepção de estudantes da pós-graduação lato sensu: um estudo de caso em uma

instituição de ensino superior privado. In: CAMPOLINO, R. G.; BOHRER, R. T. D. A. (Orgs.) **Diálogos contemporâneos em gestão organizacional**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2019. pp. 133-146.

SILVA, D.; TREVISOL, J. C. R. A gestão por competências e o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D): estudo de caso na empresa Kl Embalagens – São João Batista/SC. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 79-100, jun. 2019.

SOUSA, J. M.; LIMA, L. P. N.; SOUSA, L. C. M. **Precarização dos serviços de saúde e suas implicações no processo de trabalho em saúde na atenção primária à saúde em Fortaleza**. VIII Jornada Internacional Políticas Públicas. Fortaleza, 2017.

ULLMANN, J. I.; FUMAGOLLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137-155, jan./jun. 2018.

YIN, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2015

CGT ELETROSUL. **Histórico**. Brasília: Eletrobras. disponível em: <<https://www.cgteletrosul.gov.br/a-empresa/quem-somos/historico/cgtee>> Acesso em 26 de junho de 2022.

PENHA, L. MARCOS. **Em entrevista o cientista e premiado investigador Carlos Nobre alerta para consequências do conjunto global e soluções**. disponível em: <https://issuu.com/sescsp/docs/revista_e_edic_a_o_de_junho_2021/s/12389879> Acesso em 26 de junho de 2022.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA. **Plano Nacional de Energia 2030 V6 Geração Termoelétrica a partir do Carvão Mineral**. Brasília: MME: EPE, 2007.

CONHECIMENTO CIENTÍFICO. **Energia termoelétrica, o que é? Definição, causas e consequências**. Disponível em: <<https://conhecimentocientifico.com/energia-termoeletrica>> Acesso em 27 de junho de 2022.

Tolmasquim, Mauricio Tiomno. **Energia Termelétrica: Gás Natural, Biomassa, Carvão, Nuclear** – EPE: Rio de Janeiro, 2016.

APÊNDICES

Segue abaixo a íntegra do questionário aplicado aos colaboradores da termelétrica.

1. Gênero Masculino Feminino

2. Faixa etária Menos de 30 anos 30 a 40 anos
 41 a 50 anos Mais de 50

3. Escolaridade Ensino Fundamental Ensino Médio
 Ensino Técnico Ensino Superior
 Pós-Graduação

4. Setor em que trabalha na empresa:

5. Cargo desempenhado na empresa:

6. Tempo de atuação na empresa:
 Até 3 anos 3 a 5 anos
 5 a 10 anos 10 a 20 anos
 Mais de 20 anos

7. Ao acordar, sabendo que terá mais um dia de trabalho na empresa, o que sente?
 Vontade de ficar em casa e fazer outras coisas.
 No dever de ir trabalhar, mas sem grande entusiasmo.
 Sem muitas expectativas, pois é sempre a mesma rotina
 Motivado, pois gosta do que faz.
 Com expectativas, pois sabe que todo dia é diferente do outro.

8. Quando está se dirigindo para a empresa e lembra dos colegas, o que pensa a respeito deles?

- () não me dou muito bem com eles, mas fazemos o trabalho juntos, como tem que ser.
- () Tenho mais afinidade com alguns. Com outros, fico mais distante.
- () Gosto muito de estar com eles. É a parte boa do trabalho.
- () Formamos uma boa equipe. Inclusive, nos encontramos periodicamente fora do trabalho.
- () Ajudamos uns aos outros. Sempre pegamos junto para cumprir as metas.

9. Nem sempre é fácil lidar com os superiores imediatos. Como descreve a sua relação com eles:

- () Cumpro as ordens sem discutir. Não tenho amizade com eles.
- () Sinto que tenho liberdade para conversar e dar opiniões.
- () Tenho respeito pelos chefes que entendem do assunto.
- () Nem sempre escolhem como chefe os mais indicados. Às vezes, são indicações políticas.
- () Eu gostaria de ser chefe um dia. Ia mudar a maneira de fazer as coisas.

10. Como você acha que veem seu trabalho?

- () Normalmente. Não me consideram um destaque. Prestam mais atenção quando cometo uma falha.
- () Penso que estão de olho em mim o tempo todo, sempre me avaliando.
- () Acho que gostam, costumo receber elogios.
- () Sempre me chamam quando tem coisa nova. Isso é bom.

11. Fale um pouco do seu trabalho. Como você vê o mesmo?

- () É rotina, sempre a mesma coisa. Mas presto muita atenção, pois tenho as minhas responsabilidades.
- () Gosto muito do que faço. Foi pra isso que dediquei minha vida.
- () Gosto quando aparece um desafio. É o momento em que posso mostrar minhas qualidades.
- () Me sinto satisfeito quando termina o dia. Cumpri bem minhas tarefas.

12. Quando aparece uma oportunidade de fazer um curso, um treinamento, como você reage:

- () Não me interessa muito. Faço porque é minha obrigação.
- () Aproveito a oportunidade para aprender mais e me qualificar.
- () Foi tudo que aprendi que me trouxe aqui. Estou sempre me aperfeiçoando.

- () Penso que é bom para mim e para minha carreira aqui dentro.
- () Tem muita coisa acontecendo no mundo. Precisamos nos qualificar sempre.

13. Como você avalia sua remuneração em relação cargo que ocupa:

- () Considero que ganho pouco, mas o que compensa são os benefícios
- () Acredito que está adequado, dentro da média do mercado.
- () Poderia ser melhor, não está acompanhando os aumentos constantes
- () Poderia ser melhor valorizado.

14. Fale um pouco sobre as condições de trabalho na sua função

- () um pouco precárias, pois muitos equipamentos estão defasados.
- () Sinto falta de um pouco mais de cuidado com a segurança.
- () Penso que deveria haver mais cursos de qualificação.
- () Estão adequadas para a função que exerço.

15. Como você se sente em relação ao seu trabalho:

- () Pensa que poderia aprender mais e desempenhar melhor suas atividades.
- () Pensa que realiza suas atividades com qualidade.
- () Pensa que é qualificado demais para o que faz.

16. Se lhe fosse oferecido um cargo melhor, com maior remuneração, qual seria a sua reação?

- () Recusaria, pois estou contente com a minha posição.
- () Iria ver se tenho condições de assumir novas responsabilidades.
- () Ia depender do cargo. Não sei se sentiria bem dando ordens aos meus colegas.
- () Aceitaria com prazer. Sempre é bom crescer na empresa.
- () Iria aproveitar para dar o melhor de mim e ainda promover mudanças.

17. Como você reage quando acontece algo novo na empresa?

- () Não gosto muito. Estou acostumado com minha rotina.
- () As mudanças são necessárias. Me adapto a elas.
- () É sempre bom que apareçam novos desafios. Fico muito animado.
- () Para quem gosta do faz, todo dia é um novo desafio.