

Sistemática de avaliação de desempenho.

Rosa Emília da Conceição; Patrícia de Souza Portella; Lúcia Helena de Souza.

TransÔnibus – Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros de Nova Iguaçu –
Diretoria de Gestão de Pessoas e Organizacional

Av. Carlos Marques Rollo, 854, Vila Nova, Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil; Telefone:
(21) 2797-1050; rosa.emilia@transonibus.org.br

SINOPSE

Este trabalho objetiva apresentar a sistemática para avaliação de desempenho, baseada na gestão por competências, da força de trabalho. Como resultado, foi desenvolvido um sistema online customizado para o uso exclusivo, gratuito e individualizado pelas Empresas Associadas ao TransÔnibus.

PALAVRAS-CHAVES: desempenho, competência, gestão de pessoas, avaliação, transporte

INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto do Planejamento Estratégico do TransÔnibus, o qual considerou as demandas das Empresas Associadas, substanciando a definição de uma das Estratégias que se propõe a: “Apoiar o desenvolvimento, a implementação e a manutenção de ferramentas de gestão nas empresas”. Após desenvolvimento e disponibilização de um Plano de Cargos e Salários (PCS) para as Associadas, o Centro de Serviços em Gestão de Pessoas investiu esforços na construção de uma ferramenta para Avaliação de Desempenho da “Força de Trabalho” como referência para as empresas.

Com a parceria de um grupo de Associadas, representadas pelos seus profissionais de RH e uma Consultoria Especializada, a Equipe do TransÔnibus planejou, executou e entregou mais uma prestação de serviço – que atende a Missão do TransÔnibus. Entendemos que com o PCS e a Avaliação do Desempenho as empresas fortalecem suas estruturas organizacionais, suas relações de trabalho e fazem frente às novas demandas legais e de mercado com competência e de forma consistente.

Objetivos principais

- ✎ Construir um instrumento de referência para Avaliação de Desempenho e ofertá-lo às Empresas Associadas, alinhado às demandas de cada organização, buscando subsidiar os subprocessos de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento da força de trabalho.
- ✎ Disponibilizar uma base segura para Gestão dos Cargos e Salários de acordo com as exigências do eSocial e das definições legais aplicáveis.
- ✎ Contribuir para o desenvolvimento da força de trabalho nos diferentes níveis da hierarquia, alinhado com os direcionamentos estratégicos das Empresas Associadas.

Objetivos secundários

- ✎ Estabelecer um mapa de competências.

- ↺ Definir indicadores e resultados para avaliação de desempenho.
- ↺ Desenvolver um sistema para otimizar a gestão da ferramenta (do processo).
- ↺ Preparar a liderança para avaliar a força de trabalho com foco no desempenho, tendo como base parâmetros objetivos de resultados.

DIAGNÓSTICO, PROPOSIÇÕES E RESULTADOS

Entendeu-se que, com a modernidade, os padrões burocráticos e rotineiros cederam espaço para a inovação, fazendo com que as pessoas agreguem valor à empresa na qual trabalham, aos seus clientes e também à sua carreira. Nesse contexto, o Centro de Serviços Desenvolvimento Humano e Organizacional do TransÔnibus, com a participação direta dos Gestores de RH das Empresas Associadas e a orientação de Consultoria Externa Especializada, abraçou o desafio e desenvolveu uma ferramenta customizada para avaliação de desempenho dos funcionários / profissionais das organizações. Tal iniciativa teve como base o Plano de Cargos e Salários (PCS), o qual é considerado o primeiro passo para alavancar e alimentar os demais subprocessos de gestão de pessoas e suas respectivas práticas.

Visando demonstrar as fases do desenvolvimento do projeto avaliação de desempenho, foi elaborado um fluxo representado pela Figura 1 abaixo, que considerou o método gerencial PDCA - Planejar, Executar, Checar e Melhorar (MARSHALL, 2010, p.94).

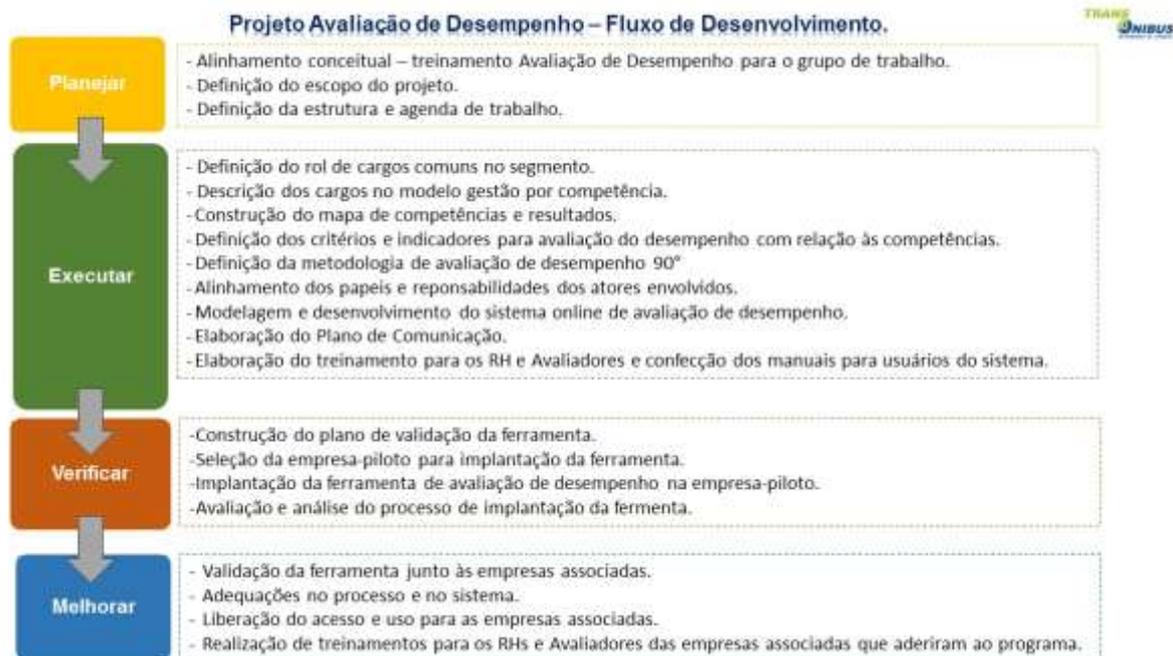


Figura 1 – Projeto Avaliação de Desempenho – Fluxo de Desenvolvimento.

Fonte: Adaptação do método gerencial PDCA.

Segundo Chiavenato, “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento (2004, p.223). A esse respeito, torna-se um diferencial adotar um instrumento para avaliar o desempenho atual da força de trabalho e identificar as competências que necessitam ser desenvolvidas,

alinhadas as estratégias da organização, bem como as expectativas individuais, conforme é apresentado na Figura 2 a seguir.

Avaliação de desempenho

Processo de comparação e crítica entre o desempenho/resultado:



Figura 2 – Avaliação de Desempenho – Conceito.

Fonte: Elaboração própria

Como primeiro passo desta jornada, buscou-se o alinhamento conceitual por meio de um treinamento de capacitação para o grupo de trabalho, de dezesseis horas, ministrado por profissional especializado, *in company*. Em seguida, definiu-se o escopo do projeto, o grupo executivo de trabalho, demonstrado na Tabela 1, e a agenda mensal, compreendendo a etapa do planejamento da Figura 1.

Tabela 1 – Grupo Executivo de Trabalho do Projeto Avaliação de Desempenho

Grupo Executivo de Trabalho do Projeto Avaliação de Desempenho
Coordenação Geral do TransÔnibus
Equipes de Recursos Humanos e Sistema de Gestão do TransÔnibus
Gestores de Recursos Humanos das Empresas Associadas
Prestador de Serviço Especializado - contratado

Decidiu-se por um rol de cargos comuns no segmento de transportes coletivos de passageiros por ônibus, nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, abrangendo os processos Administração, Manutenção e Operação, apresentado na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2– Rol de Cargos por Processos - Amostra

Rol de Cargos da Administração		Rol de Cargos da Manutenção		Rol de Cargos da Operação	
Cargos	Processos / Atividades	Cargos	Processos / Atividades	Cargos	Processos / Atividades
Analistas de Suporte a Gestão / ao Negócio	Administração Contabilidade Financeiro Jurídico Pessoal TI RH Serviço Social Sustentabilidade	Abastecedor	Manutenção Veicular	Analista Operacional	Programação Escala
Assessor Jurídico	Administração	Almoxarife	Manutenção Veicular	Assistente Operacional	GPS
Assistente de Suporte a Gestão / ao Negócio	Administração Financeiro Pessoal Contabilidade RH TI	Auxiliar de Manutenção	Manutenção Veicular Manutenção Predial Limpeza e Conservação: Predial e Frota	Auxiliar Operacional	GPS Imagem
Auxiliar de Serviços	Administração Mensageria Portaria Recepção	Borracheiro	Manutenção Veicular	Cobrador	Operação
Caixa (Cargo em extinção)	Financeiro	Capoteiro	Manutenção Veicular	Coordenador Operacional	Operação

A elaboração das descrições dos cargos teve como referência a gestão por competência. Para Pontes, “as competências possuem três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes” (2014, p.148), ou melhor, é o saber do indivíduo e o nível de profundidade que detém sobre determinados conteúdos, como ele executa as tarefas e por último, qual é a forma que a pessoa age para entregar o resultado. Diante disso, foi laborado um perfil de competências para cada cargo, seguindo uma estrutura previamente definida e demonstrada pela Figura 3. Ademais, foi adicionado o resultado do trabalho do funcionário, junto às competências requeridas, que configuram a avaliação de desempenho integrada, segundo PONTES (2014, p.161).

Descrição do Cargo:		Eixo:			
Missão do Cargo					
Atividades Essenciais					
Processos / Atividades Específicas	Escolaridade	Formação	Requisitos formais (regulões, cartas de habilitação e outros)	Outros	
CBO Sugestão					
CBO Sugestão					
Competências Funcionais	Comportamentais	Conceitos	Indicadores		
Técnicas					
Resultados					
Elaborado por / Data		Validado por / Data			
Observação: Importante definir a Rede Operacional de cada cargo, alinhada aos processos / atividades específicas, que compreenda em subordinação, subordinado, contatos internos e / ou externos.					

Figura 3 – Descrição de Cargo no Modelo Gestão por Competências

Para alguns casos, foram considerados os “cargos amplos” que reúnem as funções de naturezas semelhantes, amplas e estratégicas. Eles admitem a flexibilidade necessária ao exercício de atribuições específicas e corporativas, com equivalência de complexidade e responsabilidade, demonstrados na Figura 4 (exemplos dos cargos amplos: Assistente ou Analista de Suporte à Gestão / Negócio, Auxiliar de Manutenção e outros).



Figura 4 – Cargo Amplo – Exemplo

Para algumas posições de trabalho foram adotados três níveis: I (Júnior), II (Pleno) e III (Sênior), descritos na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Cargos em carreira por níveis.

CARGOS EM CARREIRA	
Senior	Contribuinte individual totalmente proficiente na aplicação de padrões estabelecidos.
	Conhecimento adquirido/desenvolvido em vários anos de experiência em sua área específica.
	Trabalha de forma independente podendo instruir/ treinar outros profissionais.
Pleno	Contribuinte individual que trabalha sob supervisão limitada.
	Aplica conhecimentos específicos.
	Requer capacidade para compreender necessidades específicas ou requisitos para aplicar conhecimentos/habilidades.
Júnior	Contribuinte individual que representa o ponto de entrada mais comum nesta carreira.
	Trabalha sob supervisão direta.

Fonte: Adaptado referência Mercer 2010 - Centro de Serviço Gestão de Pessoas - Fetranpor

Foram adotadas para todos os cargos da estrutura organizacional as variáveis de competências e resultados. As competências requeridas para cada cargo foram categorizadas em organizacionais (essas são aplicáveis a todas as posições de trabalho), e as funcionais que envolvem as comportamentais e as técnicas (ambas são específicas por cargo), como destaca Pontes, “Essas duas competências – essenciais da organização e do cargo – definem as exigências de competências dos indivíduos” (2014, p. 149). Como continuidade, foi elaborado o **Mapa de Competências e Resultados**, por meio da avaliação e análise das descrições de todos os cargos elencados, no modelo de gestão por competências, evidenciado na Tabela 4.

Tabela 4 – Mapa de Competências e Resultados

Mapa de Competências e Resultados - Processo:							
Competências	cargo						
ORGANIZACIONAIS							
COMPORTAMENTAIS							
TÉCNICA							
RESULTADOS							

Dessa forma, deve-se considerar a Missão, a Visão, os Valores e Objetivos Estratégicos da Organização para definição das Competências Organizacionais, as Funcionais (Técnicas e Comportamentais) e os Resultados. Essas competências e resultados são os parâmetros para a Avaliação de Desempenho apresentada neste documento.

Ressalta-se que as competências funcionais (comportamentais e técnicas) e os resultados, são definidos em função do processo em que o cargo está vinculado. É relevante que a liderança participe da identificação dessas competências e dos resultados, visando

assegurar a conformidade na execução das atividades e nas entregas feitas pelo profissional. Com isso, a fim de obter um entendimento uniforme, foram estabelecidos os conceitos e indicadores das competências organizacionais e comportamentais, exemplificados na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5 – Conceitos e Indicadores das Competências Organizacionais e Comportamentais.

Competências Organizacionais	Conceitos	Indicadores
Foco em resultado	Capacidade de identificar e desenvolver ações e alcançar resultados alinhados com as políticas e práticas da organização, em todos os níveis da estrutura.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento de prazo. - Uso racional dos recursos disponibilizados. - Cumprimento do planejado x realizado.
Competências Comportamentais	Conceitos	Indicadores
Administração de Conflitos	Capacidade para lidar com situações de stress e administrá-las em prol do objetivo ou do relacionamento conforme a necessidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção do vínculo com as pessoas envolvidas. - Resultados obtidos nas resoluções de impasses. - Identificação adequada das intervenções no conflito.

Além disso, na mensuração da avaliação de desempenho utilizou-se uma escala com três graus (1, 2 e 3), de modo crescente, apresentado na Tabela 6, tanto para as competências organizacionais e comportamentais quanto para os resultados, de acordo com a afirmativa de Pontes “Para integrar o modelo é necessário ter uma mesma escala de indicadores nas três avaliações” (2014, p.161).

Tabela 6 – Graus e escala da avaliação de desempenho

Grau da escala	Competências	Resultados
1	Apresenta abaixo do esperado (0 ou 1 indicador)	Abaixo do esperado
2	Apresenta (atende 2 indicadores)	Esperado
3	Supera (atende 3 indicadores)	Supera

Outra questão significativa desta iniciativa é a atribuição de responsabilidades aos agentes envolvidos, a fim de assegurar que o planejado seja alcançado. As definições estão elencadas na Tabela 7:

Tabela 7 – Envolvidos na avaliação de desempenho

RH	<ul style="list-style-type: none"> -Planejar, divulgar, implementar, tabular e consolidar a avaliação de desempenho. -Acompanhar a realização dos feedbacks. -Definir, implementar e avaliar os planos de ação junto as lideranças. -Manter a sistemática de Avaliação de Desempenho coerente / atualizada com o contexto organizacional. - Apresentar os resultados para a Diretoria.
Avaliado (Funcionário)	<ul style="list-style-type: none"> -Fazer sua auto avaliação de desempenho -Participar do feedback junto a sua Chefia Imediata
Avaliador (Chefia Imediata)	<ul style="list-style-type: none"> -Fazer avaliação de desempenho de seus liderados / subordinados -Efetuar feedback junto ao liderado, para obter um consenso -Validar resultado da avaliação de desempenho de seus liderados junto a Chefia Mediata. -Participar da definição, implementação e avaliação dos planos de ação.
Chefia Mediata (Líder do Avaliador)	<ul style="list-style-type: none"> -Validar as avaliações de desempenho junto aos avaliadores sob sua subordinação.

Além disso, salienta-se que o treinamento do gestor de RH e dos avaliadores é fundamental para o processo de implantação da ferramenta, considerando a necessidade de divulgar os objetivos, aplicação, responsabilidades, parâmetros, indicadores e a devolutiva dos resultados obtidos. Para tal objetivo, foram elaborados dois tipos de treinamentos e manuais documentados, respeitando os papéis do administrador, que geralmente é do gestor de RH, e dos líderes (supervisores, coordenadores, gestores e diretores) que são os avaliadores. No tocante aos avaliados, esses devem ser informados de modo a conhecer a sistemática e seus objetivos, e também, se for o caso, serem preparados para a autoavaliação.

Neste cenário, o modelo aqui proposto de avaliação de desempenho por competência e resultados pode ser ilustrado na Figura 6 a seguir.



Figura 6 – Avaliação por Gestão de Competências e Resultados – exemplo

Com o propósito de manter a efetividade e o tratamento das saídas da avaliação de desempenho nas empresas, foi sugerida a periodicidade anual para a rodada de cada ciclo, como também é recomendado reter por até cinco anos, os registros da avaliação de desempenho. Isso porque, em até dois anos a contar da data de demissão, o funcionário pode reclamar judicialmente pelos últimos cinco anos trabalhados. Semelhantemente, é fundamental manter um histórico do período a ser avaliado, para que não se limite a

memória recente. Fazer anotações periódicas do desempenho individual e da equipe contribuem tanto para o avaliador quanto para o avaliado no momento da avaliação de desempenho e da reunião de consenso.

Em vista disso, na Tabela 8, podem ser conhecidos os resultados satisfatórios ou não mensurados (Quadrantes), assim como as possibilidades de ações a serem adotadas.

Tabela 8 – Quadrantes e possibilidades de ações.

Quadrantes		Possibilidades de ações
Competências	Resultados	
≥ 2,5	≥ 2,5	Promoção (movimentação vertical)
≥ 2,0	≥ 2,0	Progressão (movimentação horizontal)
≥ 1,5	≥ 1,5	Capacitação e desenvolvimento
< 1,5	< 1,5	Decisão: desempenho abaixo do esperado

Neste modelo adotado, utiliza-se a média entre dois eixos (competências e resultados), na tabulação dos dados, resultando em um gráfico. A média atingida se posiciona em um dos quadrantes vistos na Tabela 8 acima, viabilizando tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa para avaliação do desempenho.

O gráfico exposto na Figura 5 demonstra as intercessões entre os graus obtidos nos eixos das competências e dos resultados, com as possíveis conclusões dos pareceres, de acordo com a Tabela 8 acima.

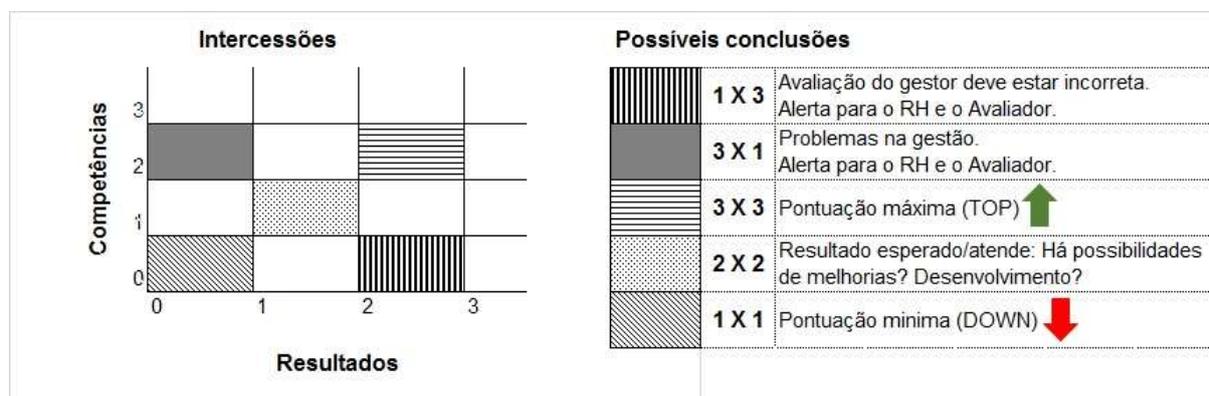


Figura 5 – Gráfico com as intercessões entre os graus obtidos – competências e resultados.

Levando-se em conta o contexto e a cultura do segmento da base de atuação do sindicato, o grupo de trabalho considerou a avaliação 90º (noventa graus) como o modelo inicial mais adequado para a implantação pelas empresas associadas. Esse padrão de avaliação acontece quando o líder analisa a *performance* dos funcionários pelos quais é responsável diretamente.

Neste projeto, também foram incluídas as opções da autoavaliação feita pelo avaliado quando participa do processo de reflexão sobre o seu desempenho, e da validação dos resultados pelo líder mediato. Tais alternativas, facilitam um consenso final no que se refere aos pontos fortes e fracos observados, além de permitir a identificação do que compete a empresa tratar e o que é do funcionário atender. Isto posto, a título de exemplo, um

Assistente Operacional faz sua autoavaliação, é avaliado pelo Supervisor Operacional e a validação é feita junto ao Coordenador ou Gerente Operacional. Sabe-se que todo esse processo é complexo, demandando organização e controle. Logo, em um primeiro ciclo de avaliação de desempenho pode-se considerar a autoavaliação somente como uma referência, sem a tabulação desses dados.

VALIDAÇÃO DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de validação desta sistemática na empresa-piloto, Grupo Ponte Coberta, ocorreu no segundo trimestre de 2019, seguindo o fluxo evidenciado na Figura 7, que utilizou o método gerencial PDCA - Planejar, Executar, Checar e Melhorar (MARSHALL, 2010, p.94), como referência.



Figura 7 – Projeto Avaliação de Desempenho – Fluxo de Implantação

Fonte: Adaptação do método gerencial PDCA.

O projeto-piloto foi implantado no processo de manutenção, do Grupo Ponte Coberta, somando um total de 57 (cinquenta e sete) funcionários, e sendo avaliados 45 (quarenta e cinco). Tal empenho gerou um aprendizado significativo para o grupo executivo de trabalho e para a validação deste instrumento de avaliação de desempenho, como por exemplo, a empresa-piloto destacou que a abordagem comportamental, técnica e a de entrega dos resultados como critérios de avaliação permite uma visão do desempenho global, setorial e individual, identificando as lacunas e substanciando a definição de planos de ação. A partir da implementação deste modelo pela empresa-piloto, decorreram os ajustes e adequações, resultando em um aperfeiçoamento na ferramenta.

RESULTADOS

Como consequência desse processo, o TransÔnibus por meio da sua Equipe de Tecnologia da Informação (TI) arquitetou e desenvolveu um sistema online, viabilizando uma gestão dinâmica da ferramenta de avaliação de desempenho. Esse trabalho foi feito com a participação direta das Equipes de Recursos Humanos e Sistema de Gestão, desde a

definição do desenho para a construção do sistema e suas funcionalidades, o cadastramento das informações pertinentes (descrições dos cargos, Códigos Brasileiros de Ocupação - CBO, competências, resultados, indicadores e outros), tabulação dos dados, até a configuração dos relatórios: individual, por setor, por processo, geral e os comparativos com os ciclos de avaliação realizados anteriormente.

Dessa forma, o TransÔnibus ofertou às suas empresas associadas um instrumento completo, específico para o segmento e com acesso exclusivo, favorecendo a administração da avaliação de desempenho de seus funcionários, de modo consistente e efetivo. Além disto tudo, o sistema propiciou o registro e o acompanhamento do histórico do desempenho da força de trabalho, norteando as ações de melhorias estabelecidas pelas organizações, bem como a eficácia de seus esforços para sanar as lacunas identificadas, e ainda pode contribuir para as práticas de reconhecimento e retenção dos talentos existentes.

Salienta-se ainda que foram observados alguns fatores que são críticos para o sucesso na implementação desta sistemática, são eles:

- a) Patrocínio da Alta Direção.
- b) Participação e envolvimento da área de Gestão de Pessoas.
- c) Definição e implantação de Políticas para a Gestão de Pessoas.
- d) Manutenção do Plano de Cargos e Salários e sua política.
- e) Comunicação e Endomarketing.
- f) Eficácia do Treinamento dos Avaliados e Avaliadores.
- g) Efetiva utilização da ferramenta para melhoria do desempenho com foco em resultados.
- h) Credibilidade e confiabilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho traz benefícios para as partes envolvidas (Avaliador, Avaliado e Organização), como destacado na Tabela 9, a seguir. De certo, que o resultado é positivo para todos da organização, pois é uma forma estruturada de avaliar o desempenho dos funcionários com relação às demandas da empresa e valida as demais práticas de gestão de pessoas.

Tabela 9 – Envolvidos e benefícios da avaliação de desempenho

Envolvidos	Benefícios da Avaliação de Desempenho
<p>Para o Avaliador (Líder):</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Uma melhor avaliação do desempenho / comportamento da equipe. - A metodologia minimiza a subjetividade. - Permite fazer propostas para a melhoria do desempenho. - Melhora a comunicação com seus subordinados, no sentido de levá-los a compreender a mecânica da avaliação de desempenho como um sistema objetivo e o entendimento de como está o seu desempenho, através dessa sistemática.
<p>Para o Avaliado (funcionário):</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> dos critérios de desempenho. das expectativas da organização. de seus pontos fortes e fracos. das providências que a organização está tomando e as que ele próprio deverá buscar. - Obtenção das condições de conhecer seu perfil e planejar seu desenvolvimento.
<p>Para a Organização:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação do seu potencial humano e definição da contribuição de cada um. - Identificação das necessidades de qualificação ou aperfeiçoamento. - Identificação dos funcionários com desempenhos que justifiquem movimentações. - Dinamização de sua política de gestão de pessoas, estimulando a produtividade e melhorando as relações humanas no trabalho.

Complementarmente, enumeram-se abaixo as definições de alguns termos, siglas e outros utilizados ao longo deste documento, favorecendo um melhor entendimento.

Autoavaliação – análise efetuada pelo próprio avaliado, de seu desempenho, quanto a pontos fortes e a melhorar.

Avaliador / Liderança Imediata – Líder que efetua as avaliações de desempenho de funcionários sob a sua subordinação direta.

Avaliado – funcionário

Avaliação de Desempenho – é um processo de comparação crítica entre resultado efetivo e resultado esperado.

Liderança mediata - Líder posterior / superior ao líder imediato. Ex.: O Gerente é o líder mediato dos funcionários que estão sob a subordinação do Coordenador e/ou Supervisor.

Competência – tudo que é possível adquirir ou desenvolver e aplicar, no que diz respeito a conhecimento, habilidade e atitude.

Competência Organizacional – está vinculada a organização, direcionamento estratégico, diretrizes e outros, tendo abrangência a todos da organização.

Competência Funcional – vinculada ao cargo considera as técnicas (geram desempenho) e comportamentais (favorecem o desempenho).

Fator de Desempenho – o que é possível cumprir ou não. Ex.: Assiduidade e pontualidade

Feedback – é a devolutiva do resultado da avaliação de desempenho para o avaliado, que compreende em ouvir e fornecer informações, visando o aprimoramento de desempenhos futuros.

Indicadores – são referências pertinentes às entregas esperadas de cada cargo / pessoa, permitindo uma análise crítica com relação às entregas efetivas.

PCS – Plano de Cargos e Salários

Resultados – o que se espera de entrega pela posição de trabalho ocupada (cargo) relativas as atribuições definidas.

8. CONCLUSÃO

O desenvolvimento dessa sistemática como ferramenta estratégica para a Gestão de Pessoas foi consolidado com a construção do sistema Informatizado Online, para a gestão de todo o processo de Avaliação de Desempenho pelas “Empresas-Clientes”, assegurando assim: respaldo conceitual, assertividade no uso da metodologia, otimização dos resultados e segurança no uso de dados pessoais. Diante disso, entendeu-se que os objetivos principais e secundários, apontados anteriormente e definidos para esse projeto, foram alcançados por meio da entrega desta ferramenta às Empresas Associadas ao TransÔnibus.

Por fim, conclui-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, sendo uma forma organizada de olhar para a performance da força de trabalho, nos diferentes níveis, com precisão e de conhecer as demandas de melhoria e/ou manutenção, em conformidade com os objetivos e metas organizacionais.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FEDERAÇÃO DE TRANSPORTES DO RIO DE JANEIRO; SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS DE NOVA IGUAÇU. **Plano de Cargos e Salário 1: dimensões do projeto**. Rio de Janeiro: FETRANSPOR e TRANSÔNIBUS, 2015.

FEDERAÇÃO DE TRANSPORTES DO RIO DE JANEIRO; SINDICATO DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES DE PASSAGEIROS DE NOVA IGUAÇU. **Plano de Cargos e Salário 2: descrições dos cargos**. Rio de Janeiro: FETRANSPOR e TRANSÔNIBUS, 2015.

MARSHALL, Junior, Isnard. et al. Gestão da qualidade. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CONCEIÇÃO, Rosa Emília; **PORTELLA**, Patricia de Souza; **DE SOUZA**, Lúcia Helena. **Racionalização e potencialização das estruturas organizacionais nas empresas.** Congressos \ ARENA ANTP – Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito 2019. Disponível em <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://files.antp.org.br/2019/10/9/racionalizacao-e-potencializacao-das-estruturas-organizacionais.pdf>. Acesso em 19 de setembro de 2023.