

**FACULDADE SENAC CONCÓRDIA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais**

**Gustavo Alves da Costa**  
**Jéssica Kaufmann**  
**Moisés Diorginis Silva Reis**  
**Patrícia Maltauro Lassen**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES:**  
**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

**Concórdia**  
**2022**

**Gustavo Alves da Costa**  
**Jéssica Kaufmann**  
**Moisés Diorginis Silva Reis**  
**Patrícia Maltauro Lassen**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES:  
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadores: Me. Verônica Paz de Oliveira e Esp.  
Jackson Roberto Altenhofen

**Concórdia**  
**2022**

Ficha de identificação da obra

M691      Modelo de avaliação de desempenho de colaboradores: proposta de implantação em uma empresa de varejo / Gustavo Alves da Costa...[et al.] – Concórdia (SC): Faculdade Senac Concórdia, 2022. 59 f.: il. color.

Orientadores: Verônica Paz de Oliveira [e] Jackson Roberto Altenhofen.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Faculdade Senac Concórdia, Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, 2022.

1. Avaliação de desempenho. 2. Gestão com pessoas. 3. Recursos Humanos. I. Costa, Gustavo Alves da...[et al.] II. Oliveira, Verônica Paz de. III. Altenhofen, Jackson Roberto. VI. Título.

CDD 22 ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jaqueline Turatto – CRB/SC 14/837



Creative Commons - Atribuição - Não Comercial CC BY-NC

**Gustavo Alves da Costa**  
**Jéssica Kaufmann**  
**Moisés Diorginis Silva Reis**  
**Patrícia Maltauro Lassen**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES:  
PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Concórdia  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientadores: Me. Verônica Paz de Oliveira e Esp.  
Jackson Roberto Altenhofen

**Avaliadores:**

---

Prof. Jackson Roberto Altenhofen (Orientador) - Faculdade Senac Concórdia

---

Profa. Verônica Paz de Oliveira (Orientadora) - Faculdade Senac Concórdia

---

Profa. Daiane Battistoni - Faculdade Senac Concórdia

---

Profe. Fernando Ramos - Faculdade Senac Concórdia

Concórdia, 02 de dezembro de 2022.

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, que,  
de forma incansável, nos apoiam e incentivam a  
ser quem sempre sonhamos.  
Para Sirlei dos Santos Kaufmann (*in  
memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

Mesmo depois de meses de estudo e dedicação a este trabalho, a parte mais difícil ainda é lembrar de todos que nos ajudaram a chegar até aqui sem esquecer de ninguém.

Neste sentido, agradecemos primeiramente à bibliotecária da instituição, por sua disponibilidade e todo o conhecimento compartilhado com o grupo, sempre atenta às nossas necessidades e de prontidão para oferecer as melhores fontes de pesquisa, que ajudaram este trabalho a se tornar o que é.

Não poderíamos deixar de agradecer imensamente à orientadora deste trabalho, por sempre nos auxiliar com tópicos essenciais para o desenvolvimento deste trabalho, além de estar presente nos momentos mais desgastantes, nos oferecendo todo o apoio emocional necessário.

Ao nosso orientador da disciplina, agradecemos por nos ajudar nas partes mais importantes deste trabalho, compartilhando suas experiências e conhecimentos que não falharam em enriquecer as discussões envolvidas neste estudo.

Deixamos também registrado nosso agradecimento e consideração ao Grupo de Pesquisa da Faculdade Senac Concórdia por seu papel importante na motivação do grupo para elaborar este trabalho, no estímulo para a escolha da questão de pesquisa, que norteou todo este estudo, além das oportunidades de levar este projeto para outros ambientes acadêmicos.

Estendemos os agradecimentos também aos nossos colegas de turma, por todo o companheirismo, paciência, amizade e troca de conhecimentos durante o período da graduação, tornando nossas noites sempre muito animadas e cheias de união e risadas.

Por último, mas nem por isso menos importante, não passou despercebido ao grupo todo o apoio e disponibilidade dos demais professores, desde o primeiro semestre, que, sem sombra de dúvida, nos motivaram e inspiraram a apresentar o melhor de nós por meio de todos os trabalhos, discussões, atividades e que, conseqüentemente, impactaram positivamente na construção desta tão importante etapa em nossa vida acadêmica.

Por tudo isso, nossos mais sinceros agradecimentos.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana” (CARL GUSTAV JUNG).

## RESUMO

Essa pesquisa foi realizada no setor de recursos humanos de uma empresa de varejo. Este estudo tem como objetivos identificar e descrever quais são os principais modelos apresentados na literatura sobre avaliação de desempenho, analisar como ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa, descrever as funções dos cargos da organização e verificar o modelo de avaliação de desempenho que supra as necessidades de gestão de pessoal e de desenvolvimento de funcionários na empresa. Tem como embasamento metodológico, o estudo de caso, pesquisa descritiva, documental, exploratória, bibliográfica e de diagnóstico. Sugeriu-se aos gestores um novo organograma, com os cargos e a hierarquia melhor estruturada, além da descrição das funções, perfil profissional e indicadores para cada cargo. Como sugestão final, elaborou-se um formulário para avaliação de desempenho que corrobora com as novas necessidades e características da organização.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão com pessoas. Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

This research was made in the human resources department of a retail company. This sheet is focused on identifying and describing which are the main models shown in literature about performance evaluation, analyzing how the said evaluation occurs in the company, defining the positions' duty and verifying the performance evaluation model that suffices the people management and employees development needs. Its methodology is based in a case study, descriptive, documental, exploratory, bibliographic and diagnosis research. It was suggested to the managers a new organogram, with the positions and hierarchy better structured, the duty's description, professional profile and indicators for each position. As a final suggestion, it was elaborated a form to the performance evaluation, which corroborates with the company's new needs and characteristics.

Keywords: Performance evaluation. People management. Human resources.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Escala gráfica contínua.....	20
Figura 2 – Escala gráfica semicontínua.....	21
Figura 3 – Escala gráfica descontínua.....	21
Figura 4 – Exemplo da escala gráfica descontínua aplicada.....	22
Figura 5 – Exemplo do método de incidentes críticos segundo Marras.....	23
Figura 6 – Exemplo do método de incidentes críticos segundo Chiavenato.....	24
Figura 7 – Exemplo do método de escolha forçada.....	25
Quadro 1 – Indicadores e seus controles.....	29
Figura 8 – Organograma relativo ao primeiro diagnóstico de cargos da empresa.....	32
Figura 9 – Organograma sugerido para os cargos da empresa.....	33
Figura 10 – Fluxograma do processo de avaliação de desempenho.....	49
Figura 11 – Formulário modelo proposto para a avaliação de desempenho.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1.1 Histórico de gestão de pessoas.....	15
2.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	16
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.3.1 A avaliação como parte do ser humano.....	17
2.3.2 A avaliação de desempenho na organização.....	18
2.3.3 Modelos de avaliação de desempenho.....	19
2.3.3.1 Método de escalas gráficas.....	21
2.3.3.2 Método de incidentes críticos.....	22
2.3.3.3 Método de escolha forçada.....	24
2.3.3.4 Avaliação 180 graus.....	25
2.4 GESTÃO POR INDICADORES.....	25
2.4.1 Tipos de indicadores.....	26
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.2 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS.....	29
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	30
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>31</b>
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.....	31
4.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS, PERFIL PROFISSIONAL E INDICADORES SUGERIDOS.....	33
4.2.1 CEO (Chief Executive Officer).....	34
4.2.2 Diretor de Recursos Humanos.....	35
4.2.3 Diretor comercial e de relação com clientes.....	36
4.2.4 Diretor administrativo.....	37
4.2.5 Analista de Recursos Humanos.....	37
4.2.6 Atendente de e-commerce.....	38

<b>4.2.7 Supervisor de vendas.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.8 Vendedor.....</b>	<b>40</b>
<b>4.2.9 Gerente financeiro.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.10 Assistente de cadastro de produtos.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.11 Assistente de faturamento.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.12 Caixa.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.13 Supervisor do estoque.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.14 Encarregado do estoque.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.15 Conferente.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.16 Auxiliar de expedição.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.17 Coordenador de manutenção e assistência.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.18 Mecânico.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.19 Auxiliar de mecânico.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>48</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – Relação dos cargos da organização.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE B – Entrevista de diagnóstico com o gestor da organização.....</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE C - Modelo de perfil de cargo (CEO).....</b>	<b>58</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa tem em mente o colaborador ideal, sendo ele comprometido com suas funções e responsável perante suas obrigações dentro da organização. A partir da descrição de cargos é possível atribuir deveres e responsabilidades que, alinhados com as diretrizes da empresa, enriquecem a organização. Entretanto, nem sempre a expectativa dos gestores se iguala à realidade, criando assim uma discrepância de desempenho. Conhecer e identificar o que gerou esta divergência entre teoria e prática com relação ao desempenho de cada colaborador é fundamental, por isso as organizações estão cada dia mais preocupadas em implementar sistemas de avaliação de seu pessoal (GIL, 2019). Tal avaliação é descrita por Chiavenato (2009, p. 113) como “um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa”.

Avaliar o desempenho dos colaboradores em seu local de trabalho implica, de forma instintiva, conhecer a dinâmica comportamental de cada um; o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que esse trabalho é realizado, ou seja, a eficiência desse colaborador depende de uma relação positiva entre essas três variáveis (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

De fato, a prática de avaliação de desempenho é antiga. Desde o fim da Segunda Guerra Mundial, os órgãos públicos e as grandes organizações procuram implantar sistemas formais de avaliação do desempenho. É um método que visa evitar a superficialidade e unilateralidade entre chefe e subordinado. As ferramentas buscam alcançar um nível de profundidade maior de avaliação, pois ajuda a identificar os gargalos nos processos e possibilita estabelecer metas de melhoria com a participação do avaliado (GIL, 2019).

A avaliação de desempenho é um dos meios mais eficazes e poderosos que as organizações têm em suas mãos para tanto aumentar a produtividade, como facilitar o alcance de suas metas estratégicas. Contudo, a simplicidade nas ferramentas de gestão de pessoal, sem uma conexão direta com as metas de negócios é muito comum nas empresas (GIL, 2019), cenário que traz preocupações, afinal, tanto o sucesso como o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende do que o fundamenta, ou seja, sua filosofia, das conexões com as metas de negócio da organização e das atitudes e habilidades daqueles responsáveis por implementá-lo (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Um programa de avaliação de desempenho bem planejado, coordenado, desenvolvido e aplicado, traz benefícios no curto, médio e longo prazos. Quem normalmente acaba se beneficiando dos resultados é o indivíduo, o gestor, a organização e a comunidade (CHIAVENATO, 2009). Diante desse cenário, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como implantar a avaliação de desempenho dos colaboradores de uma empresa varejista no setor de peças de máquinas agrícolas?

Deste modo, este trabalho se faz necessário a fim de estudar, analisar e identificar, conforme exposto, o método de avaliação de desempenho que permitirá aos colaboradores e gestores a troca de conhecimentos e habilidades relativos à cada cargo, a fim de evitar a superficialidade e unilateralidade entre hierarquias, beneficiando à organização e seus stakeholders.

Para os pesquisadores, justifica-se a escolha desse tema pois a Gestão de Pessoas exerce grande importância dentro de qualquer organização. Gerir adequadamente o capital humano agrega valor à empresa resultando em benefícios para os colaboradores, organização e todos os stakeholders.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Propor a implantação da avaliação de desempenho dos colaboradores de uma empresa varejista no setor de peças de máquinas agrícolas.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever quais são os principais modelos apresentados na literatura sobre avaliação de desempenho;
- Identificar como ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa.
- Descrever as funções dos cargos da empresa;
- Analisar o modelo de avaliação de desempenho que supra as necessidades de gestão de pessoal e de desenvolvimento de colaboradores na empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se explicitam fundamentos importantes que envolvem e dão subsistência para a avaliação de desempenho dentro de uma organização. Desde a gestão do pessoal até o modelo de avaliação escolhido e sua aplicação, todo processo deve ser bem estudado, analisado e implementado na empresa com o auxílio dos gestores, posteriormente sendo avaliado e incrementado conforme necessidade.

Neste sentido, se apresenta esta seção.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Fischer (2002 apud DUTRA, 2016) entende o modelo de gestão de pessoas pela forma que a empresa gerencia e orienta o comportamento humano dentro de seus processos. Para isso, é definido certos princípios, estratégias, políticas e práticas que vão de encontro a este objetivo.

Segundo Dutra (2016, p. 17), a gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A conciliação entre organização e pessoas remete à responsabilidade de cada parte; a empresa tem o papel de estimular e oferecer suporte para que o colaborador entregue o que tem de melhor, enquanto recebe o que de melhor a organização pode oferecer (DUTRA, 2016).

Nesse sentido, Chiavenato (2009) complementa que, para as pessoas, as empresas são um meio de alcançar seus objetivos pessoais, usando de seu tempo de esforço e conflito. E explica:

Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados por meio apenas do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia (CHIAVENATO, 2009, p. 12,13).

Pensando num equilíbrio entre organização e pessoal, Barnard (1971 apud CHIAVENATO, 2009) argumenta que as pessoas precisam ser eficientes para satisfazer suas necessidades a partir da participação na empresa, mas também precisam ser eficazes a fim de atingir os objetivos organizacionais com sua participação.

O autor ainda expõe que a responsabilidade maior por esta integração de objetivos é da alta administração, que deve estabelecer meios, políticas e critérios para que essa associação possa acontecer (BARNARD, 1971 apud CHIAVENATO, 2009).

Portanto, a união entre colaborador e organização deve estar bem solidificada, para que ambos consigam alcançar seus objetivos e trabalhar a fim de atingir excelência nos dois ambientes - profissional e pessoal.

### **2.1.1 Histórico da gestão de pessoas**

É verdade que a gestão de pessoas remete à Antiguidade (GEORGE, 1968 apud DUTRA, 2016), porém é ao final do século XX, a partir da Escola de Administração Científica que ela detém a relevância necessária para ser sistematizada a partir dos conhecimentos prévios (DUTRA, 2016).

Werther explica essa nova área, agora sistematizada:

A Administração Científica mostrou ao mundo que o estudo sistemático científico do trabalho podia levar à melhor eficiência. Seus argumentos em prol da especialização e treinamento fomentaram a necessidade de um departamento de pessoal. Estimulados pelos desenvolvimentos da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais do século XX presenciaram os primitivos departamentos de pessoal substituindo os secretários de bem-estar (WERTHER, 1983, p. 26 apud DUTRA, 2016, p. 28).

A partir daí, outros modelos surgem, tais como o fordismo e o taylorismo, utilizados a fim de produzir em larga escala, os quais foram duramente criticados pela falta de sensibilidade com o colaborador, além de não permiti-lo o crescimento na organização (DUTRA. 2016).

A década de 1960 é marcada pela percepção de fissuras nesses modelos taylorista/fordista, mas é em 1970 que surgem críticas duras à esses sistemas, gerando uma grande ruptura nos princípios nos quais a gestão de pessoas eram

fundamentadas (FRIEDMAN, 1972; BRAVERMAN, 1980; ARENDT, 1987; GORZ, 1980 apud DUTRA, 2016).

Com as características de um novo milênio, tais como a globalização, competitividade empresarial, mudanças imprevisíveis e rápidas e o dinamismo do ambiente, as empresas acabam não mais administrando recursos humanos ou pessoas, e sim, administrando com as pessoas. Essa diferença existe porque, atualmente, as organizações tratam as pessoas como agentes ativos e proativos dentro da empresa, atribuindo a elas inteligência, criatividade, iniciativa, decisão, habilidades e competências (CHIAVENATO, 2009).

Dito isso, percebe-se que as empresas tiveram que se adaptar de maneira muito severa às novas constituições e fundamentações da gestão de pessoas. Entender o colaborador como um ser humano e não como um recurso custoso à empresa foi o primeiro passo para uma revolução humana dentro das organizações. Conseqüentemente, hoje, o funcionário é entendido como o bem de maior valor na empresa, aquele que produz valor, traz experiências e gera competitividade.

## 2.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

De modo geral, “a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja” (OLIVEIRA, 2011, p.5).

Pontes (2013, p.79) diz que “a descrição deve ser objetiva; no entanto é interessante a observação de algumas regras, a fim de padronizar e facilitar o entendimento do conteúdo do cargo”. Oliveira (2011) complementa que as descrições de cargo são feitas para responder ao colaborador o que se faz, como e com quem se faz e para que se faz.

De maneira simplificada, o cargo deve ser descrito determinando as qualificações e os requisitos básicos, como experiência, responsabilidade, escolaridade, *hard skills* (conhecimentos técnicos), condições de trabalho, entre outros fatores que são importantes para que o colaborador exerça sua função na organização (OLIVEIRA, 2011).

Snell (2009) explica que não existe um padrão nas descrições de cargo, e que geralmente elas variam, em sua aparência e conteúdo, de acordo com a empresa.

Oliveira (2011) também lembra que há cargos que são mais complexos em sua análise, principalmente os que envolvem as áreas científica e técnica.

Oliveira (2011) resumidamente apresenta a diferença entre cargo e função dentro de uma organização:

**Cargo:** ocupação oficial do colaborador.

**Função:** conjunto de atribuições específicas que o colaborador deve exercer.

Conhecendo essas diferenças e executando as descrições conforme exposto anteriormente, a probabilidade de uma contratação mais assertiva e que venha a corroborar com a empresa se torna muito maior.

## 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta seção se concentra parte vital deste trabalho, em vista que irá discorrer sobre a importância da avaliação não só como parte importante na saúde da empresa, mas como requisito indispensável e até mesmo involuntário de cada ser humano. Além disso, será tratado também da avaliação de desempenho dentro das organizações e a sua importância como indicadora de performance do seu pessoal. Apresentada a seção, segue-se.

### 2.3.1 A avaliação como parte do ser humano

A avaliação faz parte do dia a dia de todos os seres humanos, onde, por meio da impressão, do julgamento e do *feedback* das pessoas e do próprio indivíduo sobre si mesmo, ocorre um processo que leva o indivíduo ao crescimento, seja sustentado pela interação com os outros ou por uma forte introspecção (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Mesmo após muitos anos de pesquisas e teorias sobre a interação humana e o seu processo perceptivo, ainda não se consegue, subjetivamente, explicar esse fenômeno; tudo o que se tem, aplica-se de forma generalizável. E, generalizando, “avaliar o outro em função dos nossos padrões é, portanto, um comportamento natural e típico do ser humano” (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p. 16).

De modo geral, conhecer o que diferencia uma pessoa da outra, bem como a interdependência dessas variáveis para que seja produzida uma dinâmica

comportamental específica, é o que possibilita o entendimento e o prognóstico do comportamento humano (BERGAMINI;BERALDO, 2010).

Pensando nessas variáveis, Marras (2011) desenvolve o conceito de desempenho humano, o qual é atribuído pelo ato de executar uma determinada meta que tenha sido traçada previamente. O autor ainda descreve as duas condições humanas que são diretamente proporcionais ao desempenho humano: o “querer fazer”, que diz respeito ao desejo de realizar algo (partindo da motivação), e o “saber fazer”, relativo à condição cognitiva e experiencial que oportuniza a realização de algo com devida eficácia.

Portanto, entende-se que a avaliação é algo inseparável ao ser humano, de modo que, de alguma forma, o sujeito se auto avalia, enquanto os outros indivíduos também medem seu desempenho.

### **2.3.2 A avaliação de desempenho na organização**

Dentro das organizações, a avaliação de pessoas é inerente à relação entre colaboradores e empresa (DUTRA, 2016). A organização pode ser compreendida como uma realidade social, compartilhada por diferentes tipos de pessoas, que realizam atividades a fim de produzir um resultado comum, atingindo os objetivos da empresa (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Nesse sentido, a interação entre as dinâmicas comportamentais se torna imprescindível para se observar possíveis desvios no alcance dos objetivos empresariais, tal qual entender como se apresenta a saúde ou doença organizacional (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Os autores também explicitam:

Saber se o produto dessa relação custo x benefício, para a organização e para o indivíduo, é satisfatório, só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto, organização e indivíduo, estão obtendo de gratificação (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p. 32).

Nesse caso, pode-se utilizar um raciocínio dedutivo. Verifica-se o que o colaborador realizou, analisa-se de que modo o foi feito e deduz-se, a partir disso, a eficiência do indivíduo na realização das tarefas do cargo em que ocupa (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Dutra (2016, p. 229-230), por sua vez, explica a importância desse sistema de avaliação:

Atualmente, observa-se a importância da avaliação de pessoas em dois aspectos essenciais. O primeiro é o fato de a avaliação estruturada oferecer bases concretas para decisões gerenciais sobre as pessoas, tais como: movimentação, remuneração, desenvolvimento, carreira, processo sucessório e estratégias de retenção [...].

Continuando com sua exposição, o autor complementa:

O segundo aspecto é o fato de a avaliação representar um dos poucos rituais dentro da gestão de pessoas. [...] A maturidade do processo de avaliação é um indicador importante do grau de maturidade da gestão de pessoas da organização.

Segundo Snell (2009, p.127) “os resultados da avaliação de desempenho podem revelar, no entanto, que certos requisitos estabelecidos para um cargo não são totalmente válidos”.

### **2.3.3 Modelos de avaliação de desempenho**

Segundo Krumm (2005), a avaliação de desempenho pode ser realizada de diversas formas, utilizando combinações de métodos de mensuração do desempenho dos colaboradores.

Bergamini e Beraldo (2010) explicam que escolher adequadamente o tipo (ou a combinação) de método a ser utilizado na avaliação é um fator dominante para determinar o sucesso do sistema.

Este trabalho irá focar na descrição de quatro principais métodos e técnicas de avaliação de desempenho conforme identificado na literatura, pois a avaliação de um colaborador pode ser feita de diversas formas, algumas aplicadas mesmo sem fundamento literário, sendo difícil listar todas elas com suficiente embasamento.

Diante do exposto, a seção se desdobra para explicar os métodos de escalas gráficas, incidentes críticos, escolha forçada e a avaliação 180 graus.

#### *2.3.3.1 Método de escalas gráficas*

Este método de classificação é o mais utilizado para avaliar o desempenho (BORMAN; WHITE; PULAKOS, OPPLER, 1991 apud KRUMM, 2005). É um sistema

simples de construir e aplicar, razão pela qual é amplamente usado dentro das empresas (MARRAS, 2011).

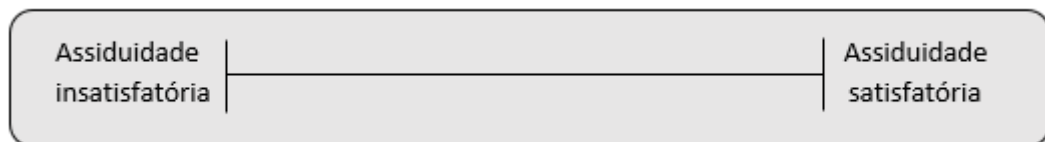
Seu modo de utilização consiste em listar uma série de fatores relevantes considerando o desempenho, como qualidade e quantidade do trabalho, conhecimento, assiduidade, iniciativa, cooperação, criatividade, entre outros pontos, que são normalmente divididos em graus, representando uma escala de um mínimo à um máximo, de acordo com os parâmetros da organização. Ao final, o avaliador identifica a *performance* final do colaborador (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; MARRAS, 2011).

Entretanto, sua aplicação deve ser feita cuidadosamente, a fim de que a subjetividade e o prejulgamento do avaliador sejam neutralizados e não provoquem interferência nos resultados (CHIAVENATO, 2009).

De modo geral, Chiavenato (2009), explica as três formas de realizar o método de escalas gráficas existentes:

(i) Escalas gráficas contínuas: consiste em apenas dois pontos extremos definidos, e a avaliação do colaborador poderá ser situada em qualquer ponto da linha entre eles. A seguir, a Figura 1 exemplifica esse método:

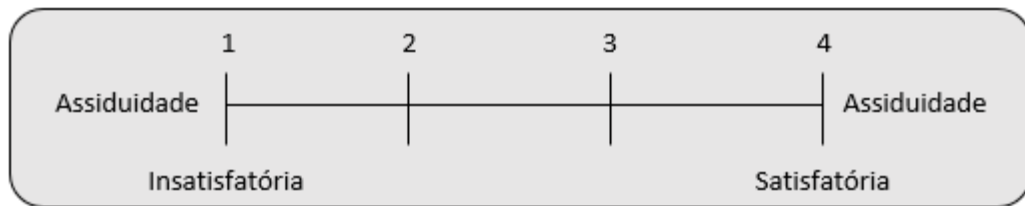
Figura 1 - Escala gráfica contínua



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 125).

(ii) Escalas gráficas semicontínuas: idênticas às escalas contínuas, diferenciando-se apenas na inclusão de pontos intermediários entre os pontos extremos (mínimo e máximo), a fim de facilitar a avaliação. Observa-se esse método na Figura 2:

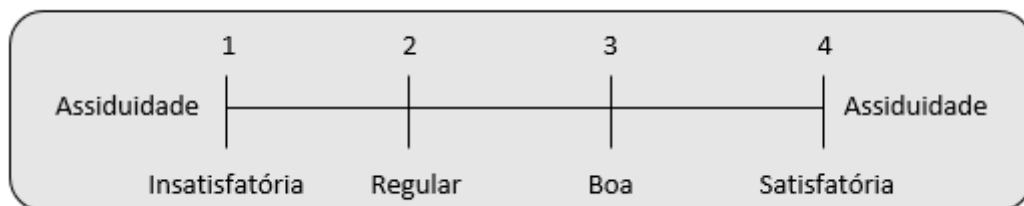
Figura 2 - Escala gráfica semicontínua



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 126).

(iii) Escalas gráficas descontínuas: nesse método (Figura 3), a posição dos marcadores é fixa e descrita previamente, forçando o avaliador a escolher uma delas para medir o desempenho do colaborador.

Figura 3 - Escala gráfica descontínua



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 126).

Na Figura 4, será mostrado um exemplo desse método, com somente dois fatores a serem avaliados, mas para sua aplicação, podem ser incluídos quantos fatores o avaliador achar essencial, de acordo com a necessidade da organização.

Figura 4 - Exemplo da escala gráfica descontínua aplicada

Avaliação do desempenho						
Nome completo: _____			Data: ___/___/___			
Seção: _____			Cargo: _____			
Cada fator de eficiência foi dividido em graus. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada fator. Indique o valor dos pontos na coluna à direita.						
Fatores de eficiência	Grau de aplicação					Pontos
1. Produção: Avalie a produção do trabalho/quantidade de serviços, sem levar em conta a qualidade dos mesmos.	1-2-3 Produção inadequada.	4-5-6 Produção aceitável.	7-8-9 Produção satisfatória, mas sem destaque.	10-11-12 Boa produção constante.	13-14-15 Realiza um volume de trabalho acima da média.	
2. Qualidade: Avalie a exatidão, frequência de erros, apresentação, a ordem e esmero que caracterizam o serviço do colaborador, sem considerar o volume de trabalho realizado.	1-2-3 Comete muitos erros, e o serviço demonstra desleixo e falta de cuidado.	4-5-6 Geralmente satisfatório, porém deixa a desejar.	7-8-9 Geralmente realiza o serviço com cuidado.	10-11-12 Sempre realiza o serviço com qualidade.	13-14-15 Cuidado excepcional em seu trabalho. Tem confiança e é seguro no que faz.	
						Pontos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 128-129).

Contando com as três possibilidades de aplicação para as escalas gráficas, o avaliador pode, assim, medir o desempenho do colaborador de maneira simples, sem deixar de verificar pontos importantes para o dia a dia da empresa e para a relação interpessoal do avaliado com os demais indivíduos da organização.

### 2.3.3.2 Métodos de incidentes críticos

O método de incidentes críticos avalia, basicamente, comportamentos extremos do avaliado, tanto positivos como negativos, sem levar em consideração traços de personalidade e características pessoais do colaborador (CHIAVENATO, 2009; ROBBINS, 2010; MARRAS, 2011).

Quanto à sua aplicação, a literatura analisada trouxe dois exemplos distintos. Conforme Marras (2011, p. 169), “a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca.” Exemplifica-se esse posicionamento na Figura 5.

Figura 5 - Exemplo do método de incidentes críticos segundo Marras

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do funcionário:			
Cargo:		Data de admissão:	
Características Positivas		Características Negativas	
Colaborativo	X	Falha em comunicar-se	X
Pontual	X	Apresenta limitação nas tarefas	
Apresenta traços de liderança		Manifesta dificuldade na tomada de decisão	X
Demonstra bons resultados		Não se adaptou à cultura da empresa	

Fonte: Adaptado de Marras (2011, p. 169).

Por outro lado, Chiavenato (2009, p. 143) explica que “cada fator de avaliação ocupa uma folha do formulário. O método prevê, ainda, uma folha adicional na qual o avaliador pode anotar itens de comportamento não previstos nos fatores de avaliação selecionados.”

O autor ainda complementa, corroborado com Flanagan (1954 apud CHIAVENATO, 2009), que existem três fases distintas para a aplicação do método de incidentes críticos. São elas:

- (i) Observação do comportamento do colaborador: fase em que o avaliador acompanha e observa o comportamento do indivíduo no desempenho de suas funções.
- (ii) Registro dos fatos importantes: fase em que o avaliador anota os fatos que se destacaram durante a análise do comportamento do colaborador, ou seja, os incidentes críticos, que podem se referir tanto à um desempenho altamente positivo (registrados no lado esquerdo do formulário), como à um desempenho altamente negativo (registrados no lado direito do formulário).
- (iii) Pesquisa de atitude e de comportamento: fase desenvolvida em intervalos regulares, por meio de entrevistas entre o avaliador e o avaliado. Se trata da fase mais importante do método, pois é onde o avaliador observa e registra juntamente com o avaliado as observações, fatos importantes e mudanças de comportamento.

Exemplifica-se esse método na Figura 6.

Figura 6 - Exemplo do método de incidentes críticos segundo Chiavenato

Formulário de Avaliação					
Nome do funcionário:					
Cargo:			Data de admissão:		
<b>Lado Vermelho</b>			<b>Lado Azul</b>		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo
Fator de avaliação: <b>Produtividade</b>					
Item:			Item:		
<b>A</b> - Trabalhou lentamente			<b>A</b> - Trabalhou rapidamente		
<b>B</b> - Não usou seu tempo corretamente			<b>B</b> - Usou seu tempo corretamente		
<b>C</b> - Não iniciou sua tarefa prontamente			<b>C</b> - Iniciou imediatamente sua tarefa		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 144).

### 2.3.3.3 Método de escolha forçada

O método de escolha forçada (*forced choice method*) se originou durante a Segunda Guerra Mundial, como forma de avaliar os soldados em promoção, de uma maneira imparcial e menos subjetiva, neutralizando interferências no processo de avaliação (MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2009; JARDEWESKI, 2014). Este método, aplicado experimentalmente, mostrou resultados satisfatórios, sendo adaptado e implantado, posteriormente, em várias empresas (BERKSHIRE, HIGHLAND, 1953, p. 355-378 apud CHIAVENATO, 2009).

Segundo Lucena (1997, p.27 apud MARRAS, 2011), esse método consiste em “avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas.”

Exemplifica-se esse método na figura 7:

Figura 7 - Exemplo do método de Escolha Forçada

Avaliação do Desempenho			
Funcionário: _____			
Seção: _____			
Abaixo você encontrará frases combinadas em blocos de 4. Assinale com um "x" as duas frases que mais definem o desempenho do empregado. Cada bloco deverá ter 2 frases assinaladas e 2 em branco.			
	Nº		Nº
Conhece suas funções	1	É Organizado	9
Trabalha em equipe	2	É responsável com obrigações	10
É proativo	3	Entrega dentro do prazo	11
Possui boa comunicação	4	Aceita sugestões	12
É capaz de liderar	5	Estimula a equipe	13
Motiva sua equipe	6	É decisivo em suas escolhas	14
Respeitoso com os colaboradores	7	É ágil em suas entregas	15
Possui etiqueta com clientes	8	Resolve problemas	16

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 144).

#### 2.3.3.4 Avaliação 180 graus

Limongi-França (2002 apud GIMENES *et al*, [2020?]) entende a avaliação 180 graus como parte básica na gestão estratégica de pessoas, onde o colaborador é avaliado somente por seu gestor, permitindo que a avaliação seja feita para todos os colaboradores da organização, levando em consideração os indicadores e metas previamente determinadas durante o período.

O autor também menciona que este tipo de avaliação “fornece orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas, objetivos e cobra resultados, enquanto o subordinado fornece desempenho e resultados e cobra recursos do gerente” (LIMONGI-FRANÇA, 2002 apud GIMENES *et al*, [2020?]).

À luz de todas as informações obtidas por meio das pesquisas expostas nesta seção, conclui-se que a gestão de pessoas tem papel fundamental dentro de uma organização, tal qual o processo de avaliação de desempenho, tendo em vista que é o que norteia a empresa no desenvolvimento do capital humano.

## 2.4 GESTÃO POR INDICADORES

Sempre que o tema desempenho é mencionado, instantaneamente há uma relação com as métricas, ou seja, o quanto o colaborador foi capaz de alcançar em

determinada tarefa dentro de um período pré-estabelecido. A partir dessas métricas, pode-se instituir pontos de controle - os indicadores -, a fim de mensurar a eficácia e eficiência dos indivíduos em suas funções.

Segundo Valle (2014, p. 299), “indicadores são procedimentos ou regras que associam práticas sociotécnicas a escalas, que descrevem hierarquias ou ordens de preferência nos estados do mundo”. O autor também salienta que essas tais práticas são geralmente dadas por expressões matemáticas, e que, “indicadores só têm sentido dentro dos modelos de avaliação de que fazem parte” (VALLE, 2014 p. 300).

De acordo com Trzesniak (2016, p. 95),

Um indicador atende adequadamente a demanda gerencial quando o gestor sabe exatamente o que é preciso fazer para ajustar o seu valor, sem a necessidade de retornar ao sistema, em busca de informações adicionais, ou de recorrer a outros indicadores, mais simples e diretos.

Valle (2014) explica que o objetivo da análise dos indicadores é o de provocar uma resposta que leve a melhorias nos processos. O *feedback* obtido a partir disso é indispensável para que o grupo saiba onde concentrar seus esforços, além de motivar o contínuo aperfeiçoamento da equipe.

Filho (2011) complementa essa colocação explicitando que, a partir dos indicadores, é possível avaliar os processos-chave, destacar as dimensões do desempenho dos funcionários e definir metas a fim de competir com o mercado.

#### **2.4.1 Tipo de indicadores**

Segundo Valle (2014), existem dois tipos de indicadores, os finais e os de acompanhamento permanentes. Os indicadores finais demonstram o desempenho após um período ou atividade, como por exemplo, as vendas anuais de uma organização.

Já os indicadores de acompanhamento permanentes, “buscam prever tendências e permitir ajustes do comportamento” (VALLE, 2014, p. 304). Como exemplo, pode ser citado o prazo de entrega do produto ao cliente.

Além dos dois indicadores acima citados, o autor também menciona outro, chamado indicador de controle antecipado. Entretanto, apesar do nome, o autor ressalta que “se referem, na verdade, menos a um ‘controle’ propriamente dito e mais a uma previsibilidade [...]” (VALLE, 2014, p. 304).

A fim de explicitar a relação entre estes três tipos de indicadores, segue o quadro abaixo:

Quadro 1 - Indicadores e seus controles

<b>Modalidade</b>	<b>Momento de avaliação</b>	<b>Finalidade</b>
Controle antecipado	Realizado antes da execução da atividade ou processo	Previsão de desvio
Controle concorrente	Realizado durante a execução da atividade ou processo	Acompanhamento
Controle de <i>feedback</i>	Realizado depois da execução da atividade ou processo	Correção e ajustes

Fonte: Adaptado de Valle (2014, p. 304).

Desta maneira, é essencial que, sempre que utilizada uma avaliação de desempenho, ela esteja acompanhada e em concordância com indicadores relativos aos processos realizados pelos colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os métodos abordados durante o estudo, os instrumentos e técnicas de pesquisas e os procedimentos para análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo se desenvolveu a partir de uma pesquisa qualitativa. Richardson (1999, p. 80) menciona que esse tipo de abordagem pode ajudar a “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” O autor também salienta que a abordagem em questão contribui na mudança gradual de um grupo, assim como possibilita entender, com maior profundidade, particularidades no comportamento dos indivíduos.

Se tratando do meio de pesquisa, este estudo utilizou da abordagem exploratória, descrito pela literatura como uma forma de investigação que proporciona a familiaridade do pesquisador com o tema, clarifica conceitos e cria hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2017; GIL, 2017).

Referente aos procedimentos técnicos da pesquisa, este trabalho valeu-se de pesquisa bibliográfica, que representa toda a base já publicada sobre o tema, incluindo materiais impressos e digitais (GIL, 2017; MARTINS; THEÓPHILO, 2016, MARCONI; LAKATOS, 2017). Gil (2017, p. 28) diz que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.”

Além da bibliografia, este estudo beneficiou-se de uma pesquisa documental, fundamentada pela análise de documentos - impressos ou digitais - a fim de obter fontes primárias de informação, descobrindo assim circunstâncias sociais e econômicas atreladas ao tema de pesquisa (GIL, 2017; MARCONI; LAKATOS, 2017; RICHARDSON, 2015; MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

O estudo de caso, outro procedimento técnico utilizado neste trabalho, tem como premissa o que Gil (2017, p. 34) considera como um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Martins e Theóphilo (2016, p. 60) complementam essa definição destacando que “trata-se de uma investigação empírica [...], onde o pesquisador não

tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação [...] e interpretar a complexidade de um caso concreto.”

Por fim, este estudo também recorreu à pesquisa diagnóstica, que de acordo com Martins e Theóphilo (2016, p. 79), “é uma estratégia de investigação aplicada que se propõe explorar o ambiente, levantando e definindo problemas”. Os autores também ressaltam que o desenvolvimento desse modelo de pesquisa permite uma investigação em que o pesquisador aponta os problemas ao mesmo tempo que apresenta soluções para a organização.

### 3.2 INSTRUMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Para atingir o primeiro objetivo, que seria descrever quais são os principais modelos de avaliação de desempenho existentes, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros sobre os temas.

Com relação ao segundo objetivo, que busca identificar como ocorre a avaliação de desempenho dos colaboradores na empresa, foi realizado um diagnóstico na organização, por meio de entrevista a partir de um roteiro semiestruturado (Apêndice A).

O sujeito pesquisado foi um dos gerentes da empresa, onde foi possível identificar gargalos na gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à avaliação de desempenho.

Relativo ao terceiro objetivo, que se trata de descrever as funções dos cargos da empresa, realizou-se pesquisas bibliográficas em livros sobre o assunto, além de ter sido observado os cargos existentes na organização, e será exposto na próxima seção detalhes referentes aos resultados.

Por fim, ao que se refere ao quarto e último objetivo, analisar o modelo de avaliação de desempenho que supra as necessidades de gestão de pessoal e de desenvolvimento de colaboradores na empresa, juntou-se todas as pesquisas feitas durante esse estudo e, finalmente, chegou-se a um denominador comum acerca do melhor método a ser proposto para aplicação na empresa, que será apresentado na próxima seção.

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Para realizar a análise dos dados coletados nesta pesquisa, foram elaborados quadros demonstrativos, organogramas referente à hierarquia de cargos da empresa, além de uma análise descritiva dos resultados.

Tais informações serão apresentadas na seção seguinte, resultados e discussão.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

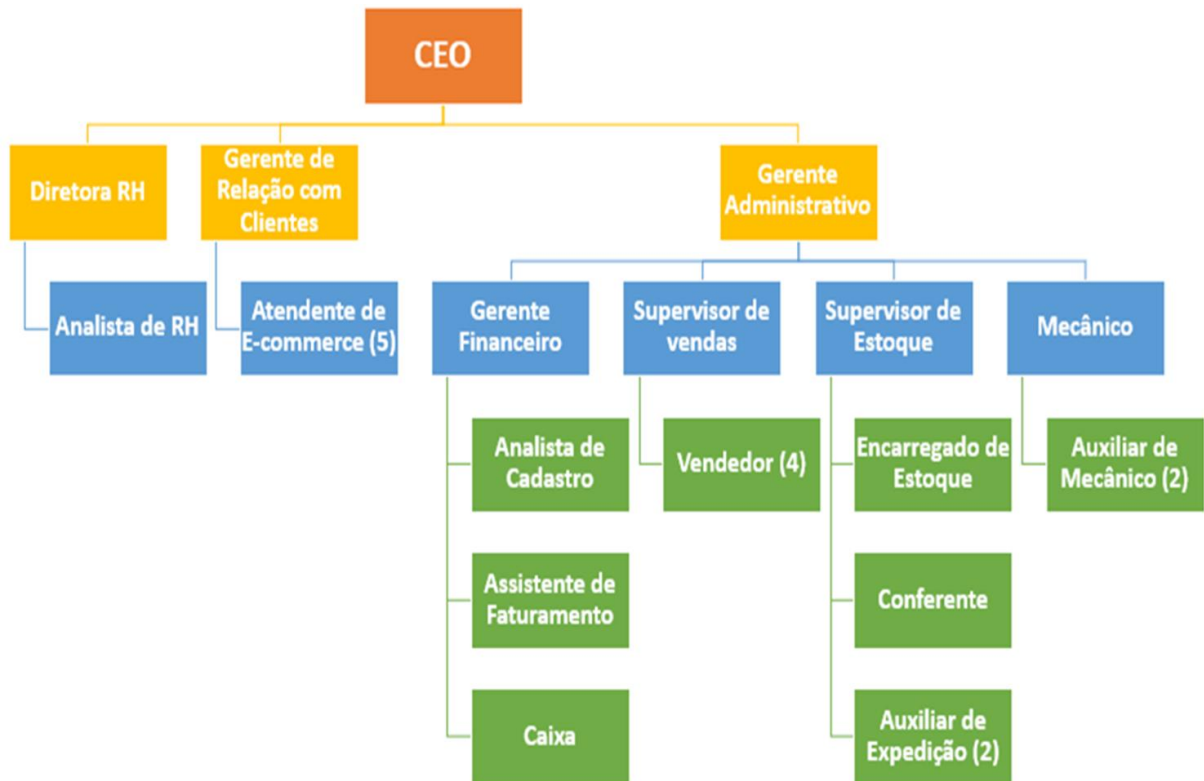
Nesta seção, serão apresentados os resultados provenientes deste estudo, que irão contribuir para próximos trabalhos, uma vez que o conhecimento nunca está pronto ou acabado.

### 4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

A primeira etapa para construir os resultados deste trabalho, foi elaborar um organograma a partir do primeiro diagnóstico realizado na empresa, onde, além de observar a ausência de um sistema de avaliação de desempenho que fosse adequado para a organização, também foi possível analisar que as funções desempenhadas pelos colaboradores não condizem com seus respectivos cargos.

Portanto, em um primeiro momento, desenvolveu-se um organograma a fim de entender a estrutura hierárquica utilizada até o presente momento na empresa. As informações referentes às nomenclaturas dos cargos e suas disposições foram disponibilizadas pela empresa, e se encontram no quadro exposto no Apêndice B, porém ressalta-se que a construção do diagrama foi realizado separadamente, já que a empresa não dispunha de um modelo de hierarquias dentro de suas diretrizes. Em relação ao organograma fruto do diagnóstico, o modelo apresenta-se na Figura 8, a seguir.

Figura 8 - Organograma relativo ao primeiro diagnóstico de cargos da empresa

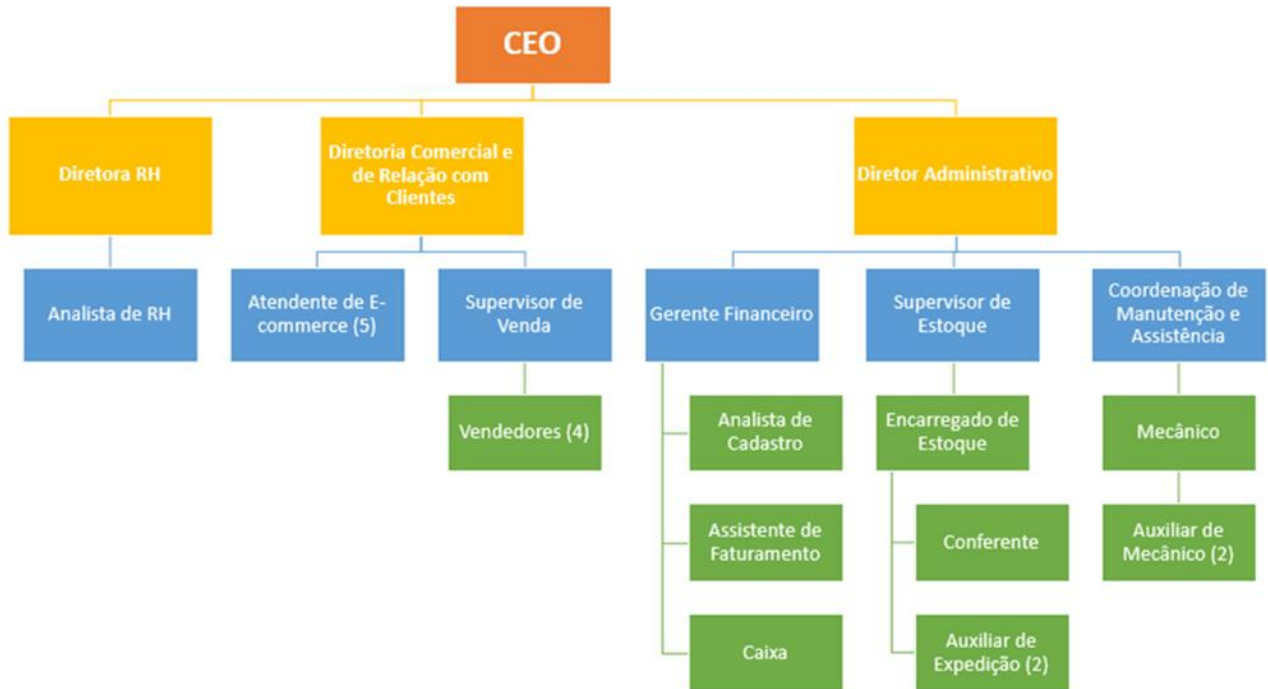


Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir desse modelo, verificou-se que o organograma utilizado até o momento na empresa não representava a realidade, nem mesmo atendia as necessidades da organização. Com base nesse diagnóstico, realizou-se modificações na estrutura hierárquica e de cargos, a fim de readequar os colaboradores, com o intuito de melhorar o fluxo organizacional e, conseqüentemente, o dia a dia da empresa.

Explicitando o exposto, segue a Figura 9:

Figura 9 - Organograma sugerido para os cargos da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Nessa sugestão, a composição e reorganização de cargos e funções dentro da estrutura organizacional fica, de certa forma, melhor distribuída e torna possível a correlação direta com as descrições de cargos, níveis hierárquicos e a visualização de forma simples das relações de trabalho.

Com todas as informações expostas nessa seção, se torna visível a estruturação e a divisão de trabalho da empresa, o que possibilita um olhar sistêmico e crítico, facilitando o desenvolvimento do processo de descrição de cargos e, conseqüentemente, a escolha de um modelo de avaliação de desempenho que supra as necessidades de gestão de pessoas da organização.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DOS CARGOS, PERFIL PROFISSIONAL E INDICADORES SUGERIDOS

A fim de alcançar um dos principais objetivos deste trabalho, realizou-se sugestões para a descrição dos cargos acima citados pelo organograma, com o intuito de sugerir a atribuição de tarefas coerentes aos colaboradores, de acordo com suas funções na organização.

Para tanto, foram utilizados os dados dispostos na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações) por meio do site do Ministério do Trabalho. Ressalta-se,

entretanto, que algumas das informações apresentadas neste trabalho se dão por base da análise individual da empresa e de seus respectivos cargos e funções, tendo como base o dia a dia da organização.

Além da descrição dos cargos, realizou-se, concomitantemente, uma sugestão para o perfil profissional de cada cargo, a fim de elencar as *soft skills* (habilidades comportamentais) mais adequadas, de modo a enriquecer a avaliação e preparar o setor de recursos humanos para uma contratação que atenda a necessidade da organização. Por fim, como uma parte integrante da avaliação de desempenho, sugeriu-se indicadores a serem aplicados pela gestão, esses que poderão auxiliar no processo de mensuração de diversos fatores relativos às funções do colaborador, o que, sem dúvidas, resultará em uma avaliação de desempenho mais assertiva.

A seguir, de forma descritiva e organizada em tópicos, apresenta-se as descrições sugestivas das principais tarefas de cada cargo observado na empresa a partir do novo organograma, assim como seus perfis profissionais e indicadores. A fim de tornar essa etapa mais visual e organizada, a primeira descrição, referente ao CEO da empresa, foi utilizada como exemplo para formação de um documento que pode ser usado pela empresa como uma ficha de identificação do cargo (Apêndice C).

#### **4.2.1 CEO (*Chief Executive Officer*)**

Para a empresa, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Dirige o fluxo financeiro da empresa;
- Controla e supervisionam serviços complementares;
- Coordena serviços de contabilidade e controladoria;
- Elabora o planejamento da empresa;
- Alinha a comunicação entre colaboradores, setores e stakeholders externos;
- Planeja os orçamentos da organização.

Para assemelhar as informações acima com a CBO, o cargo que mais se enquadra nas funções elencadas pela empresa é o que recebe a nomenclatura de “Diretor Administrativo”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram sugeridas as seguintes habilidades comportamentais:

- Senso de liderança de equipes;

- Boa comunicação;
- Capacidade de negociação;
- Administração eficiente de sua inteligência emocional.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Lucro Líquido (%)/(R\$): Mensalmente, mensura o resultado financeiro da organização. Quando positivo, indica que a empresa gera resultados e aponta sua solvência.
- Receita Bruta (R\$): Mensalmente, mensura a receita bruta (faturamento) da organização e é comparada às receitas projetadas no planejamento estratégico da organização para o período. Quando maior as receitas auferidas mensalmente do que as elencadas no planejamento, indica que a organização está alinhada com suas estratégias, quando menor, indica que as escolhas para aquele período não foram assertivas ou completas.

#### 4.2.2 Diretor de recursos humanos

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Lidera atividades do departamento pessoal;
- Formula políticas de cargos, salários e benefícios;
- Desenvolve estratégias de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Estipula cartão-ponto e horários de trabalho;
- Elabora plano de carreira para os colaboradores;
- Auxilia na ambientação de novos colaboradores;

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Gerir conflitos adequadamente;
- Manter boa comunicação;
- Saber ouvir;
- Ser organizada;
- Manter a imparcialidade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Taxa de rotatividade dos colaboradores (*turnover*): Mensalmente mede a substituição de mão de obra nos postos de trabalho. Quando o indicador de

rotatividade assume valores maiores que 5% (aprox. 2 colaboradores por mês), indica que a empresa não consegue reter seus colaboradores, podendo ocasionar perdas financeiras ou em tempo de execução de tarefas.

- Índice de absenteísmo dos funcionários: Mensalmente, mede o volume de faltas dos colaboradores. Quando um setor ou parte da organização apresenta esse indicador elevado, ou seja, maior do que zero, é sinal de que os demais colaboradores estão sendo sobrecarregados com tarefas extras dos faltantes.

- Número de horas extras: Mensalmente, apura o volume de horas extraordinárias realizadas pelos colaboradores. Quando esse número é maior do que 20 horas extras por colaboradores por mês, pode ser avaliado a necessidade de contratação de mais colaboradores para adequação das tarefas entre o grupo.

#### **4.2.3 Diretor comercial e de relação com clientes**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Define e executam o plano de marketing e vendas;
- Gere a qualidade da venda;
- Comunica-se a fim de disseminar informações ao público;
- Realiza pesquisa de mercado e de satisfação do cliente;
- Auxilia na precificação dos produtos;
- Controla a carência de insumos e produtos

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Ser comunicativo;
- Ter capacidade de negociação e persuasão;
- Proatividade;
- Adaptabilidade;
- Criatividade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Índice de satisfação dos clientes: Mensura, mensalmente, a satisfação do cliente com sua experiência de compra. Para este indicador, quanto maior, melhor.

- Grupo de indicadores financeiros (margem de contribuição, prazo de recebimento, inadimplência e perdas financeiras): Mensura mensalmente as informações financeiras da organização, a fim de analisar e controlar os números da empresa.

#### **4.2.4 Diretor administrativo**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Dirigem o fluxo financeiro da empresa;
- Elaboram o planejamento da empresa;
- Negocia com stakeholders;
- Monitora as despesas da organização.
- realiza suas compras de insumos e produtos

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Capacidade de negociação;
- Comunicação eficaz;
- Liderança;
- Ser organizado;
- Trabalho em equipe.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Gastos totais: Indica, mensalmente, o montante dos gastos da empresa com despesas e custos. Auxilia no planejamento financeiro do próximo período a ser analisado.
- Grupo de Indicadores financeiros (prazo de recebimento, prazo de pagamento, inadimplência e perdas financeiras): Mensura mensalmente as informações financeiras da organização, a fim de analisar e controlar os números da empresa.

#### **4.2.5 Analista de Recursos Humanos**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Administra pessoal e plano de cargos e salários;
- Promove ações de treinamento e de desenvolvimento de pessoal;

- Efetua processo de recrutamento e de seleção;
- Gera plano de benefícios e promove ações de qualidade de vida e assistência aos colaboradores;
- Administra relações de trabalho e coordena sistemas de avaliação de desempenho.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Capacidade de gerir conflitos;
- Inteligência emocional;
- Sociabilidade;
- Capacidade de concentração e organização;
- Comunicação eficaz.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Treinamentos realizados: Indica as horas de treinamento por colaborador por mês. Para este indicador, a sugestão é que cada colaborador tenha pelo menos 1H/H (hora homem) de treinamento por mês.
- Satisfação dos colaboradores: Mensura a satisfação dos colaboradores mensalmente. Neste indicador, quanto maior o percentual, melhor.

#### **4.2.6 Atendente de e-commerce**

Para a empresa, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Oferece serviços e produtos;
- Atende clientes de forma digital;
- Cadastra clientes e gera ocorrências;
- Presta serviços técnicos e especializados;
- Emite notas fiscais;
- Repassa os pedidos para os setores de vendas e expedição.

Para assemelhar as informações acima com a CBO, o cargo que mais se enquadra nas funções designadas pela empresa é o que recebe a nomenclatura de “Atendente de Central de Telemarketing”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Comunicação eficaz;

- Iniciativa;
- Sociabilidade;
- Produtividade;
- Trabalho em equipe.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Índice de erros de emissão: Mensalmente, mede a quantidade de erros de emissão de documentos, faturas, etc. Para este indicador, a sugestão de meta é 0 (zero), pois erros de emissão de documentos da empresa implica retrabalho nos setores, principalmente na expedição, além de pagamento de impostos em duplicidade.
- SLA (Service Level Agreement) das plataformas digitais: Mensura mensalmente o nível de serviço reportado por meio das plataformas digitais de vendas (Mercado Livre, Shopee, etc.).

#### **4.2.7 Supervisor de vendas**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Planeja vendas e atende clientes;
- Supervisiona rotina de equipe de vendas;
- Apresenta à gerência os resultados das metas de vendas.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Responsabilidade;
- Autonomia;
- Capacidade de gerir problemas;
- Trabalho em equipe;
- Liderança.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Vendas no mês: Reporta, mensalmente, o montante referente às receitas de vendas e ao faturamento da organização.
- SLA (Service Level Agreement) das plataformas digitais: Mensura mensalmente o nível de serviço reportado por meio das plataformas digitais de vendas (Mercado Livre, Shopee, etc.).

- Grupo de Indicadores financeiros (prazo de recebimento, prazo de pagamento, inadimplência e perdas financeiras): Mensura mensalmente as informações financeiras da organização, a fim de analisar e controlar os números da empresa.
- Índice de satisfação dos clientes: Mensura, mensalmente, a satisfação do cliente com sua experiência de compra. Para este indicador, quanto maior, melhor.

#### **4.2.8 Vendedor**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Vende mercadorias, auxiliando os clientes na escolha;
- Promove a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento;
- Informa sobre suas qualidades e vantagens de aquisição;
- Expõe mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos, com etiquetas de preço;
- Abastece pontos de venda, gôndolas e balcões;
- Faz inventário de mercadorias para reposição;
- Elabora relatórios de vendas, de promoções e de demonstrações.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Criatividade;
- Sociabilidade;
- Iniciativa;
- Colaboração;
- Comunicação assertiva.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Meta de vendas pessoal: Indica se o colaborador alcançou sua meta de vendas individual no mês.
- Ticket médio das vendas: Reporta qual é o valor mínimo das vendas do colaborador, e se este está próximo do valor estabelecido pela empresa como meta.

#### **4.2.9 Gerente financeiro**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Planeja processos financeiros;
- Gerencia pessoas, rotinas administrativas e financeiras;
- Participa da implementação do programa de compliance e/ou de governança;
- Presta atendimento ao cliente e/ou titular de dados pessoais.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Capacidade de gerir problemas;
- Responsabilidade;
- Produtividade;
- Liderança.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Indicadores financeiros (taxa de captação de recursos, indicadores de liquidez e solvência, prazo de recebimento, inadimplência, EBITDA, prazo médio de pagamento): Mensura mensalmente as informações financeiras da organização, a fim de analisar e controlar os números da empresa.

#### **4.2.10 Assistente de cadastro de produtos**

Para a empresa, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Prepara e consolida informações sobre os produtos cadastrados
- Relata aos setores, clientes e investidores, oralmente ou por escrito, a situação dos produtos e serviços;
- Cadastra os produtos da empresa no sistema interno e nas plataformas digitais de vendas.

Para assemelhar as informações acima com a CBO, o cargo que mais se enquadra nas funções designadas pela empresa é o que recebe a nomenclatura de “Analista de Crédito”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Proatividade;
- Produtividade;

- Capacidade de organização;
- Trabalho em equipe.

Feito isso, sugere-se o indicador a seguir, a fim de avaliação:

- Número de ocorrências de erros de cadastro reportadas: Mensalmente, medir a quantidade de ocorrência de erros em cadastro reportadas pelos setores. Neste indicador, a meta sugerida é zero.

#### **4.2.11 Assistente de faturamento**

Para a empresa, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Organiza documentos e efetua sua classificação contábil;
- Emite nota de venda;
- Realiza o faturamento das notas;

Para assemelhar as informações acima com a CBO, o cargo que mais se enquadra nas funções designadas pela empresa é o que recebe a nomenclatura de “Auxiliar de Faturamento”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Capacidade de organização;
- Capacidade de gerir problemas e conflitos;
- Responsabilidade;
- Produtividade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Erros de emissão ou número de retorno de notas ou pedidos: Mensalmente, mede a quantidade de erros de emissão de documentos, faturas, notas, pedidos, etc. Para este indicador, a sugestão de meta é 0 (zero), pois erros de emissão de documentos da empresa implica retrabalho nos setores além de pagamento de contas em duplicidade.

#### **4.2.12 Caixa**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Recebe valores de vendas de produtos e serviços;
- Controla numerários e valores;
- Preenche formulários e relatórios administrativos;
- Cadastra clientes;
- Realiza o fechamento diário do caixa;
- Auxilia no “contas a receber”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Sociabilidade;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe;
- Capacidade de concentração.

Feito isso, sugere-se o indicador a seguir, a fim de avaliação:

- Quebra (positiva ou negativa) de caixa: Analisa os valores em desconformidade com os recebimentos diários da empresa. Neste, aplica-se as diretrizes da empresa no que diz respeito à devolução ou pagamento da quebra. Referente à avaliação, se analisa a constância e a repetição das desconformidades.

#### **4.2.13 Supervisor do estoque**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Planeja processos produtivos e logísticos definindo os recursos necessários;
- Estabelece metas e cria indicadores de produtividade;
- Acompanha e controla a implantação de novos projetos logísticos;
- Recebe mercadorias e as etiqueta;
- Realiza o inventário do estoque.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Responsabilidade;
- Liderança;
- Produtividade;
- Trabalho em equipe;
- Proatividade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Giro de estoque: Mensura, mensalmente, os produtos de consumo imediato, ou aqueles que carecem de compra e que podem ser vendidos em promoção, no sentido de liberar espaço no estoque e eliminar os produtos menos procurados.
- Acurácia do estoque: Analisado mensalmente, verifica a exatidão do sistema de estoque utilizado pela empresa *versus* o estoque físico da organização. Sugere-se uma taxa de 99,98% de exatidão, a fim de obter um estoque organizado e sem produtos faltantes.

#### **4.2.14 Encarregado do estoque**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Recepciona, confere e armazena produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos;
- Faz os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controla o estoque;
- Distribui produtos e materiais a serem expedidos;
- Organiza o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado;
- Realiza expedição de materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxilia no processo de logística.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Responsabilidade;
- Liderança;
- Produtividade;
- Trabalho em equipe;
- Proatividade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Giro de estoque: Mensura, mensalmente, os produtos de consumo imediato, ou aqueles que carecem de compra e que podem ser vendidos em promoção, no sentido de liberar espaço no estoque e eliminar os produtos menos procurados.
- Acurácia do estoque: Analisado mensalmente, verifica a exatidão do sistema de estoque utilizado pela empresa *versus* o estoque físico da organização. Sugere-se

uma taxa de 99,98% de exatidão, a fim de obter um estoque organizado e sem produtos faltantes.

#### **4.2.15 Conferente**

Para a empresa, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Recepciona, confere e armazena produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos;
- Faz os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controla o estoque;
- Empacota ou desempacota os produtos;
- Realiza expedição de materiais e produtos, examinando-os, providenciando os despachos necessários;
- Realiza faturamento de pedidos.

Para assemelhar as informações acima com a CBO, o cargo que mais se enquadra nas funções designadas pela empresa é o que recebe a nomenclatura de “Conferente de Mercadoria”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Capacidade de organização e concentração;
- Trabalho em equipe;
- Bom relacionamento interpessoal;
- Comunicação eficaz.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Número de erros de expedição: Contabiliza mensalmente os erros dentro do processo de expedição dos produtos. Para este indicador, sugere-se um resultado próximo a zero.
- Tempo de conferência e expedição: Analisa o tempo que o colaborador leva para conferir e expedir os produtos. Quanto menor o tempo, melhor.

#### **4.2.16 Auxiliar de expedição**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Recepciona, confere e armazena produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos;
- Distribui produtos e materiais a serem expedidos;
- Organiza o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar, preservando o estoque limpo e organizado.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Trabalho em equipe;
- Capacidade de organização;
- Produtividade;
- Proatividade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Pedidos separados por dia: Indica quantos pedidos o colaborador separou por dia.
- Tempo médio de separação dos pedidos: Avalia qual é o tempo médio que o colaborador precisa para separar cada pedido.

#### **4.2.17 Coordenador de manutenção e assistência**

Para a empresa, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Gerencia as atividades de manutenção, reparação e reformas;
- Assessora a aquisição e implantação de novas tecnologias, podendo executar intervenções técnicas em equipamentos;
- Define e otimiza os meios e os métodos de manutenção e aperfeiçoam o desempenho dos serviços em termos de custos e taxas;

Para assemelhar as informações acima com a CBO, o cargo que mais se enquadra nas funções designadas pela empresa é o que recebe a nomenclatura de “Coordenador de Serviços de Manutenção”.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Iniciativa;
- Capacidade de gerir conflitos e problemas;
- Comunicação eficaz;
- Liderança.

Feito isso, sugere-se o indicador a seguir, a fim de avaliação:

- Taxa de retorno/reclamação de clientes: Avalia mensalmente a taxa de reclamações referente à prestação de serviço. Quanto menor, melhor.

#### **4.2.18 Mecânico**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Elabora planos de manutenção;
- Realiza manutenções de diversas peças/máquinas;
- Substitui peças, repara e testa o desempenho de componentes;
- Trabalha em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Responsabilidade;
- Capacidade de concentração e organização;
- Autonomia;
- Produtividade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Taxa de retorno/reclamação de clientes: Avalia mensalmente a taxa de reclamações referente à prestação de serviço. Quanto menor, melhor.

#### **4.2.19 Auxiliar de mecânico**

Para a empresa, e em concordância com a CBO, as funções deste cargo adaptadas conforme necessidade, são:

- Auxilia na realização de manutenções de diversas peças/máquinas;
- Substitui peças, repara e testa o desempenho de componentes;
- Trabalha em conformidade com normas e procedimentos técnicos, de qualidade, de segurança e de preservação do meio ambiente.

Com relação às *soft skills*, para um melhor desempenho de seu cargo, foram indicadas as seguintes habilidades comportamentais:

- Trabalho em equipe;

- Colaboração;
- Capacidade de concentração e organização;
- Responsabilidade.

Feito isso, sugere-se os indicadores a seguir, a fim de avaliação:

- Taxa de retorno/reclamação de clientes: Avalia mensalmente a taxa de reclamações referente à prestação de serviço. Quanto menor, melhor.
- Taxa de desperdício de materiais: Mensura o quanto de material está sendo desperdiçado durante os processos. Quanto menor, melhor.

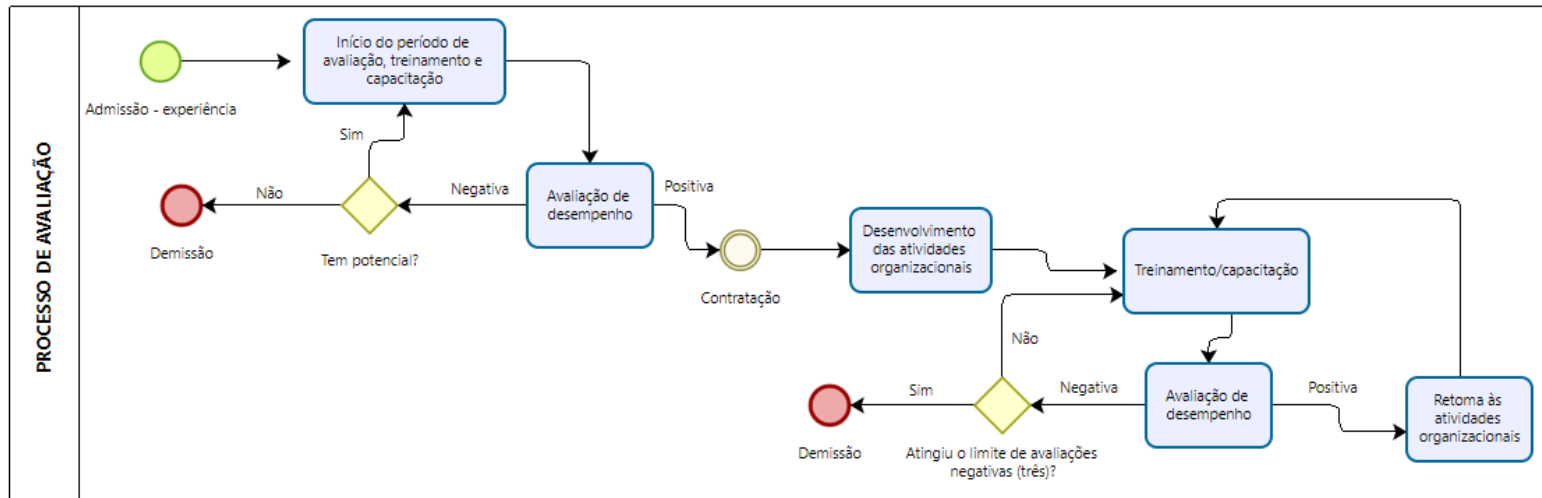
A partir da construção das descrições dos cargos, dos perfis profissionais e dos indicadores, tanto o processo de contratação como o de avaliação do desempenho do colaborador é enriquecido, afinal, quanto mais informações o gestor dispuser sobre sua equipe, mais assertivo e eficiente o processo avaliativo será, beneficiando não só gestor e colaborador, mas a empresa como um todo.

#### 4.3 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A partir dos dados coletados e apresentados sobre a empresa durante este trabalho, e após realizar as sugestões para os cargos e organograma hierárquico da organização, tem-se como objetivo primordial propor um modelo de avaliação de desempenho que atenda às novas necessidades da empresa.

A fim de descrever o processo que envolve a avaliação de desempenho dentro da organização, foi desenvolvido um fluxograma com as etapas e decisões que englobam este exercício. Segue a Figura 10:

Figura 10 - Fluxograma do processo de avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Percebe-se, dentro do fluxograma, os pontos de avaliação e seus processos decisórios, que podem levar, num primeiro momento, à contratação ou à demissão de um colaborador. O mesmo se aplica após o período de experiência, já que, a partir da admissão do colaborador, a avaliação continua a ocorrer, podendo ser positiva (no qual o funcionário atinge suas metas e indicadores), ou negativa (na qual ele não alcança suas metas e indicadores). Ressalta-se que há uma tolerância na repetição de resultados negativos, ou seja, a partir da terceira avaliação apresentando esse cenário, o colaborador poderá ser desligado da empresa.

A fim de apresentar um modelo de avaliação que condiz com a nova realidade proposta para a empresa, desenvolveu-se o formulário a seguir (Figura 11), que contempla o modelo de escala gráfica com a técnica de avaliação 180° graus:

Figura 11 - Formulário modelo proposto para a avaliação de desempenho

Formulário de Avaliação de Desempenho Mensal									
Nome completo: _____					Data: ____/____/____				
Setor: Expedição					Cargo: Auxiliar de expedição				
INSTRUÇÕES AO AVALIADOR:									
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada indicador foi dividido em graus. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada indicador. Indique o valor dos pontos na coluna à direita;</li> <li>- Este documento é individual e confidencial. É responsabilidade dos gestores (inclusive avaliador) e do colaborador manter este documento em sigilo;</li> <li>- Restrinja a avaliação ao período de tempo previsto no indicador;</li> <li>- Procure avaliar fielmente o desempenho do avaliado, o que garante material para futuras melhorias.</li> </ul>									
Indicadores	Meta	Realizado	Peso	Grau de avaliação					Pontos
<b>Pedidos separados por dia:</b> Indica quantos pedidos o colaborador separou por dia.				1-2 Não atingiu o indicador	3-4 Potencial de melhoria	5-6 Resultados satisfatórios	7-8 Atingiu o indicador	9-10 Superou o indicador	
<b>Tempo médio de separação dos pedidos:</b> Avalia qual é o tempo médio que o colaborador precisa para separar cada pedido.				1-2 Não atingiu o indicador	3-4 Potencial de melhoria	5-6 Resultados satisfatórios	7-8 Atingiu o indicador	9-10 Superou o indicador	
									Pontos:

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para explicar o formulário apresentado na Figura 11 e suas características, este foi dividido em três etapas: especificações do colaborador avaliado, instruções ao avaliador e escala de avaliação.

Nas especificações do colaborador, o avaliador deve indicar o nome, o setor e o cargo do avaliado e a data de avaliação. Na sequência, na etapa de instruções ao avaliador, o responsável pela aplicação da avaliação será instruído a respeito da forma em que o modelo deverá ser aplicado. Dentro das instruções, se ressalta a importância de manter o documento em sigilo, além do comprometimento com a integridade e veracidade das informações apresentadas no formulário.

Na última etapa, o avaliador se depara com os indicadores específicos relativos ao cargo do colaborador a ser avaliado, juntamente com suas descrições, a meta estabelecida pela gerência e o resultado apresentado pelo funcionário, e é convidado a pontuar, numa escala de 1 a 10, o desempenho do colaborador para cada indicador. Cada etapa da escala se divide em dois números e tem seu próprio comentário, a fim de auxiliar o avaliador na tomada de decisão. Ao final, soma-se as pontuações, chegando-se a um número total referente ao desempenho do colaborador naquele período avaliado.

Com o intuito de controlar e analisar de forma assertiva o colaborador, foi sugerido também três campos de preenchimento: a meta, que se refere à entrega esperada do indicador por parte do avaliado; o campo de realizado, que deve ser

preenchido com o que o colaborador de fato concretizou em relação aos indicadores; e o peso, que definirá a proporção de relevância entre os indicadores, ou seja, um indicador pode representar um peso de 30% do total, enquanto o outro representaria 70%, por exemplo.

É importante, entretanto, ressaltar que o formulário acima apresentado não necessariamente condiz com uma aplicação real dentro da empresa. Os dados informados, como cargo e indicadores, são sugestões já expostas nesse trabalho, mas que podem, ou não, serem aplicadas na organização. Isso se emprega, também, em relação a quantidade de indicadores que cada colaborador apresentará. Neste trabalho foram propostos somente alguns indicadores focados em desempenho que poderiam ser utilizados, o que não significa que a empresa não poderá desfrutar de mais ou diferentes indicadores, tais quais indicadores relativos à habilidades comportamentais, por exemplo.

Portanto, após a aplicação do formulário de avaliação, o gestor situa o colaborador de seus resultados e dá os devidos encaminhamentos para melhoria ou continuidade dos processos atribuídos ao funcionário, esses podendo ser treinamentos, capacitações, workshops, cursos ou qualquer outro meio de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento profissional.

Deste modo, a partir das sugestões apresentadas nesta seção, os processos de contratação, avaliação de desempenho e retenção de capital humano na empresa se tornam mais precisos, colaborando com a qualidade de vida organizacional e, conseqüentemente, com os resultados da organização.

## 5 CONCLUSÃO

A partir deste trabalho, pôde-se analisar os principais modelos e técnicas de avaliação e suas características, que agregam no processo de mensuração do desempenho dos colaboradores. Neste sentido, verificou-se a inexistência de um processo avaliativo na empresa, o que acarretava em gargalos na gestão de pessoas.

Este trabalho, portanto, vem ao auxílio da organização, proporcionando sugestões na estrutura hierárquica, na descrição das funções, nas habilidades comportamentais necessárias e nos indicadores exigidos para cada cargo. Da mesma forma, foi elaborada uma proposta de avaliação de desempenho seguindo o modelo de escalas gráficas e a técnica avaliativa 180 graus, a fim de oferecer à organização uma troca de perspectivas entre colaboradores e gestores, visando o melhor aproveitamento do capital humano e uma comunicação entre hierarquias mais eficiente.

Deste modo, tendo a empresa aderido às sugestões propostas neste trabalho, dispõe-se de uma base auxiliar no processo seletivo e de contratação, pois, a partir dessas informações, o gestor idealiza a quem contratar e o seu perfil profissional ideal, ao mesmo tempo em que o colaborador fica ciente do modelo utilizado como forma de avaliação do seu desempenho.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, algumas limitações se fizeram presente, como a falta de informações gerenciais referente aos colaboradores da empresa, a dificuldade em relação à literatura - principalmente no que tange a avaliação 180 graus -, e a disponibilidade dos gestores em auxiliar no processo que levou à este estudo. Por outro lado, encontrou-se uma rica literatura sobre gestão com pessoas, o que foi de grande utilidade para o desenvolvimento e finalização deste trabalho.

Neste sentido, para futuras pesquisas baseadas neste estudo, sugere-se que o modelo proposto neste trabalho seja implantado em alguma organização, juntamente com um plano de desenvolvimento individual (PDI), a fim de analisar a sua aplicabilidade e expor possíveis falhas, na intenção de melhorar continuamente o projeto, tendo como propósito enriquecer o campo de gestão com pessoas.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W; BERALDO, Garcia R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FILHO, Bartolomeu de Figueiredo Alves. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIMENES, Antonia Maria *et al.* **Avaliação de desempenho como estratégia de recursos humanos**. [2020?]. Disponível em:  
file:///C:/Users/usuario/Desktop/FACULDADE/TCS/A%20AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO%20COMO%20ESTRAT%C3%89GIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf. Acesso em: 07 nov. 2022.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho** [livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KRUMM, Diane J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º: guia prático para gestores do "dar e receber": feedback e a transformação em resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Gilberto de A; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição de Cargos e Salários**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2013.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

TRZESNIAK, Piotr. Indicadores quantitativos: como obter, avaliar, criticar e aperfeiçoar. *In*: WERLANG, Elisabete; SILVA, Eli Lopes da; PRESSER, Nadi Helena (orgs.). **Indicadores de gestão para os meios de hospedagem**. 1. ed. Florianópolis: Senac Santa Catarina, 2016.

VALLE, Rogério. Avaliação de desempenho e indicadores. *In*: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (org). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

### APÊNDICE A - Relação dos cargos da organização

CARGOS DA EMPRESA			
LA****	Supervisor de vendas	JO****	Analista de cadastro
PA*****	Gerente financeiro	SU*****	Analista de RH
MA****	Vendedor	VA****	Mecânico
SI*****	Assistente de faturamento	AN*****	Auxiliar de expedição
MA*****	Vendedor	LE*****	Atendente de e-commerce
LU*****	Supervisor de estoque	JO*****	Atendente de e-commerce
AN*****	Atendente de e-commerce	LE***	Atendente de e-commerce
LU***	Encarregado do estoque	LA*****	Vendedor
MA*****	Atendente de e-commerce	MO****	Conferente
GU*****	Auxiliar de expedição	AN***	Vendedor
GU*****	Auxiliar de mecânico	EZ*****	Auxiliar de mecânico
MA*****	Caixa	IV***	Diretora de RH
MA****	Gerente administrativo	FE****	Gerente de atendimento ao cliente
RO*****	CEO		

## **APÊNDICE B - Entrevista de diagnóstico com o gestor da organização**

Este roteiro foi elaborado pelos alunos do curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais da Faculdade Senac Concórdia/SC. O objetivo é elencar e discutir o(s) método(s) de avaliação de desempenho que a organização utiliza com os seus colaboradores.

A sua participação nessa pesquisa irá contribuir com os resultados do Trabalho de Conclusão de Semestre – TCS da turma IX.

### **1. Como vocês avaliam as atitudes de um colaborador perante suas funções e responsabilidades na organização?**

R – Não tem um método estabelecido (padrão), a experiência conta muito, identificamos quais são as suas principais qualidades. É feita de uma forma mais empírica.

### **2. Vocês realizam avaliação de desempenho, se sim, qual a ferramenta utilizada?**

R - Não é realizado um método de avaliação de desempenho.

### **3. Possuem indicadores para avaliar o desempenho, a motivação ou engajamento dos colaboradores?**

R – Possui alguns indicadores, como por exemplo, rotatividade e turnover.

### **4. E o feedback aos colaboradores, como ocorre?**

R – Não é recorrente, porém é feito quando é realizado o processo de contratação após a experiência. Não tem um período estabelecido, porém quando necessário é feito.

### **5. Existe uma descrição dos cargos e funções? E com relação às competências técnicas e comportamentais?**

R – Apesar de não ter uma descrição dos cargos, existe uma definição estabelecida por cada setor (a qual não é exposta para os colaboradores). Não tem mapeado as competências e técnicas necessárias, porém tem uma noção empírica sobre o que cada função deveria possuir.

**6. Ocorrem treinamentos/capacitações com os colaboradores? Quais são os temas abordados?**

R – Não, como a empresa cresceu muito rápido não há um treinamento pré-definido no momento, os gestores estão se capacitando para criar um treinamento. Possui cursos específicos para vendas.

**7. Possuem indicadores/acompanhamento para avaliar o resultado dos treinamentos/capacitações dos colaboradores?**

R - No momento, não.

**8. Quais são os gaps identificados no desempenho dos colaboradores?**

R - Delimitar as funções de cada um (mesmo dentro dos setores).

**9. Realizam estratégias para resolver as fragilidades/gaps?**

R – Está sendo elaborada a “cartilha” da empresa; irá ocorrer uma mudança física da organização e por conta disso várias coisas estão sendo reestruturadas, influenciando no crescimento da empresa e do número de colaboradores.

## APÊNDICE C - Modelo de perfil de cargo (CEO)

<b>PERFIL DE CARGO</b>
<p style="text-align: center;"><b>IDENTIFICAÇÃO DO CARGO</b></p> <p><b>Cargo:</b> CEO (Chief Executive Officer)</p> <p><b>Setor:</b> -</p> <p><b>Cargo superior imediato:</b> -</p> <p><b>Cargos subordinados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diretora de RH;</li> <li>○ Diretor comercial e de relação com clientes;</li> <li>○ Diretor administrativos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FUNÇÕES DO CARGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir o fluxo financeiro da empresa;</li> <li>▪ Controlar e supervisionar serviços complementares;</li> <li>▪ Coordenar serviços de contabilidade e controladoria;</li> <li>▪ Elaborar o planejamento da empresa;</li> <li>▪ Alinhar a comunicação entre colaboradores, setores e stakeholders externos;</li> <li>▪ Planejar os orçamentos da organização.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>HABILIDADES COMPORTAMENTAIS RELATIVAS AO CARGO (SOFT SKILLS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Senso de liderança de equipes;</li> <li>• Boa comunicação;</li> <li>• Capacidade de negociação;</li> <li>• Administração eficiente de sua inteligência emocional.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DO CARGO</b></p> <p><b>Área de formação:</b></p> <p><b>Formação:</b></p> <p><b>Tempo de experiência:</b></p> <p><b>Conhecimentos específicos necessários:</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>INDICADORES RELATIVOS AO CARGO</b></p> <p><b>Lucro Líquido (%)/(R\$):</b> Mensalmente, mensura o resultado financeiro da organização. Quando positivo, indica que a empresa gera resultados e aponta sua solvência.</p> <p><b>Receita Bruta (R\$):</b> Mensalmente, mensura a receita bruta (faturamento) da organização e é comparada às receitas projetadas no planejamento estratégico da organização para o período. Quando maior as receitas auferidas mensalmente do que as elencadas no planejamento, indica que a organização está alinhada com suas estratégias, quando menor, indica que as escolhas para aquele período não foram assertivas ou completas.</p> <p><b>FORMA DE AVALIAÇÃO:</b> Formulário próprio (avaliação 180 graus + modelo escalas gráficas).</p>