

**SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL DEPARTAMENTO
REGIONAL EM SANTA CATARINA DIVISÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
SETOR DE ENSINO SUPERIOR PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

CRISTINA REGINA DESCHAMPS

MARCIA SUAVI

WELLEN DAYANE DE OLIVEIRA

**APRESENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA
EMPRESA NO RAMO DE TRANSPORTE**

Blumenau

2021

**CRISTINA REGINA DESCHAMPS
MARCIA SUAVI
WELLEN DAYANE DE OLIVEIRA**

**APRESENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA
UMA EMPRESA NO RAMO DE TRANSPORTE**

Trabalho apresentado a Faculdade Senac Blumenau
como requisito parcial para obtenção do título de pós
graduado em gestão estratégica de pessoas.

Orientador: Cibele Sanches

Blumenau
2021

CRISTINA REGINA DESCHAMPS
MARCIA SUAVI
WELLEN DAYANE DE OLIVEIRA

Ficha Catalográfica

D446a Deschamps, Cristina Regina.
Apresentação de uma política de gestão de desempenho para
uma empresa no ramo de transporte / Cristina Regina Deschamps,
Marcia Suavi [e] Wellen Dayane de Oliveira. – 2021
Dados eletrônicos (1 arquivo, 44 p.) : il. color.

Orientador: Cibele Sanches
Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) –
Faculdade Senac Blumenau, MBA em Gestão Estratégica de
Pessoas, 2021.

1. Gestão. 2. Desempenho. 3. Avaliação. 4. Tomada de decisão.
I. Faculdade Senac Blumenau. II. Suavi, Marcia. III. Oliveira, Wellen
Dayane de. IV. Título.

CDD 22. ed.: 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Aline Ferreira – CRB 14/1721



Creative Commons - Atribuição-NãoComercial CC BY-NC

**CRISTINA REGINA DESCHAMPS
MARCIA SUAVI
WELLEN DAYANE DE OLIVEIRA**

**APRESENTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA
UMA EMPRESA NO RAMO DE TRANSPORTE**

Trabalho apresentado a Faculdade Senac Blumenau
como requisito parcial para obtenção do título de pós
graduado em gestão estratégica de pessoas.

Orientador: Cibele Sanches

Professores:

Diego Pasqualini

Cibele Sanches

Diego Pasqualini

Blumenau, 2021.

RESUMO

O presente projeto visa propor uma política de gestão de desempenho para uma empresa do ramo de transporte aéreo, que atualmente lida com dificuldades na mensuração de seus talentos e falta de critérios para remunerar e progredir seus colaboradores. Na busca em demonstrar a importância de uma gestão de desempenho e um processo estruturado, foi fundamentado com teoria desde o conceito amplo de gestão de desempenho até as bases que constroem uma competência. O projeto não busca apenas dar os primeiros passos para realizar a gestão de desempenho, mas também trazer um olhar estratégico para dentro dos recursos humanos da organização. Pensando no cenário e realidade atual da empresa, serão apresentadas as ferramentas que irão auxiliar nas tomadas de decisões e na concretização da política proposta, como por exemplo: Metas *SMART*, Matriz GUT, *Nine Box* e Avaliação de Desempenho, além de buscar apresentar uma política de gestão de desempenho adequada para organização.

Palavras-chave: Gestão. Desempenho. Avaliação. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This project aims to propose a performance management policy for a company in the air transport sector, which is currently dealing with difficulties in measuring its talents and lack of criteria to remunerate and promoting its employees. Seeking to demonstrate the importance of performance management and a structured process, it was based on theory from the ample concept of performance management to the foundations that build a competence. The project is not just about taking the first steps to accomplish performance management, but also to bring a strategic look into the organization's human resources. Considering the current scenario and the present reality of the company, the tools that will help in decision making and in the implementation of the proposed policy will be presented, such as: SMART Targets, GUT Matrix, Nine Box and Performance Appraisal, in addition to seeking to present a policy performance management tool for the organization.

Keywords: Management; Performance; Appraisal; Decision Making.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliação de desempenho	19
Figura 2 – Tripé da competência.....	23
Figura 3 – Objetivos <i>SMART</i>	27
Figura 4 – Registro de feedback individual.....	31
Figura 5 – Sugestão de calendário inicial.....	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS.....	10
1.1.1	Objetivo geral.....	10
1.1.2	Objetivos específicos.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	GESTÃO DE DESEMPENHO.....	12
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	12
2.2.1	Avaliação de desempenho por competências	14
2.2	COMPETÊNCIA	15
2.3.1	CHA - conhecimento, habilidade e atitude.....	16
2.3.1.1	<i>CONHECIMENTO</i>	<i>16</i>
2.3.1.2	<i>HABILIDADE.....</i>	<i>17</i>
2.3.1.3	<i>ATITUDE.....</i>	<i>17</i>
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	19
4	POLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DO RAMO DO TRANSPORTE	20
4.1	ALINHAMENTO DAS METAS E EXPECTATIVAS.....	20
4.2	TREINAMENTO DAS LIDERANÇAS.....	21
4.2.1	Workshop definição de desempenho	21
4.2.2	Workshop Desempenho x Competências;.....	22
4.2.3	Apresentação e utilização das ferramentas	22
4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
4.4	REGISTRO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES	24
4.5	FEEDBACK CONTÍNUOS E FEEDBACK DA AVALIAÇÃO.....	25
4.6	TOMADA DE DECISÕES E PLANO DE AÇÕES.....	27
5	CONCLUSÃO.....	29
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICE A – Avaliação de desempenho	36
	APÊNDICE B – Matriz GUT	38
	ANEXO A – Matriz nine box.....	39
	ANEXO B – Metas SMART	42

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a evolução dos Recursos Humanos foi rápida e necessária para as organizações, tornando-se uma área estratégica. Estas mudanças trouxeram novos conceitos ao setor, passando de uma área burocrática que administrava a mão de obra e questões trabalhistas, para uma área de Gestão de Pessoas, onde passou a valorizar o capital humano e o trabalho em equipe.

[...] é fato que o mercado nos levará a outras mudanças que serão necessárias em nossas empresas, afinal, se o mundo está em constante transformação, as técnicas utilizadas para se fazer gestão de pessoas também precisam ser atualizadas. (LEME, 2012, p. 111).

Seguindo essa crescente, uma das estratégias utilizadas pelo RH moderno é a política de gestão de desempenho realizada de forma adequada e consistente, ela auxilia a medir e melhorar os resultados da organização por meio da performance de seus colaboradores. Vem como uma motivação para o crescimento profissional individual, valoriza as equipes, melhora os feedbacks, identifica perfis profissionais, levanta as necessidades, descobre talentos, fortalece a imagem da empresa e ajuda a evitar ações trabalhistas.

Os profissionais que mais se destacam no mercado buscam empresas que tenham em sua cultura o investimento e a valorização das pessoas, por sua vez, as organizações observam a necessidade de buscar novas ferramentas para a retenção de seus talentos.

O projeto foi elaborado para uma organização do ramo de transporte aéreo que possui mais de 12 anos de atuação nas cidades de Blumenau, Navegantes, Joinville e região. Em seu quadro de pessoal conta com 50 colaboradores distribuídos em quatro setores: Administrativo (Financeiro, RH e T.I), SOL (Suporte de Operações Logísticas), Comercial e Operacional.

Atualmente a organização não possui ferramentas estratégicas para avaliar e medir o desempenho de seus colaboradores, o que traz dificuldade na tomada de decisões, tanto para avaliar o desempenho dos colaboradores, como para manter uma equipe motivada, pois critérios subjetivos são criados e a falta de transparência no momento de progressões geram conflitos entre lideranças e liderados. Além de decisões que não são assertivas por não terem embasamento e critérios claros para

o desempenho de cada cargo. Portanto, o presente trabalho propõe um modelo de Política de Gestão de Desempenho.

1.1 OBJETIVOS

Abaixo apresentaremos os objetivos alcançados com o projeto.

1.1.1 Objetivo geral

Propor uma política de gestão de desempenho para uma empresa do ramo de transporte aéreo.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar ferramentas para gerar informações para a tomada de decisões;
- Propor um modelo de avaliação de desempenho.

1.2 JUSTIFICATIVA

A organização não possui nenhuma metodologia para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, há dificuldade na análise da atuação das lideranças, na mensuração de seus talentos e de suas equipes, além de não possuir critérios para progressões e reajustes salariais.

A implantação de uma política de gestão de desempenho gera para a organização diversas informações para tomada de decisões, como promoções, reconhecimentos (PLR, bonificações, novos benefícios, etc), levantamento de necessidade de treinamentos, desligamentos, plano de carreira e sucessão, programa de formação de lideranças, redução da rotatividade e melhor aproveitamento do capital humano. “Atuar estrategicamente em gestão de pessoas significa vencer as dificuldades para o estabelecimento de metas de desempenho que contribuam para o alcance de objetivos estratégicos, sejam físicas ou comportamentais.” (LOPES, 2009)

A avaliação de desempenho é um instrumento que tem como principal objetivo avaliar o desempenho individual ou da equipe. É uma oportunidade para que o colaborador tenha conhecimento de quanto está alinhado com os objetivos da empresa e o que necessita melhorar para atingir esses objetivos.” A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para

estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa”
(CHIAVENATO, 1997).

A avaliação de desempenho e de potencial possibilitam:

- Estabelecer objetivos alinhados à estratégia do negócio;
- Elaborar planos de desenvolvimento para a melhoria do desempenho dos avaliados;
- Identificar e desenvolver os talentos contratados pela empresa;
- Planejar carreiras e sucessões;
- Recompensar desempenhos acima das expectativas.

(MARRAS; TOSE, 2012, p.11).

Em caso de baixo desempenho o gestor juntamente com o colaborador deverá traçar ações para auxiliá-lo no processo de recuperação visando a melhoria do desempenho para o atingimento das metas. A partir destas ações o gestor novamente irá realizar o acompanhamento e feedback ao colaborador.

Para uma estratégia que possa ser utilizada a longo prazo, propomos não apenas uma avaliação, mas sim uma política de gestão de desempenho para a organização, a fim de se criar um ciclo melhoria e desenvolvimento constante, seja para colaborador como também para a empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho é um processo de gerenciamento que tem como finalidade o alinhamento dos objetivos e metas da organização com o desempenho dos seus colaboradores. Deve ser um processo contínuo, com monitoramento, avaliação e aperfeiçoamento.

Pode ser confundida com a avaliação de desempenho, enquanto a gestão é um processo contínuo, a avaliação é uma etapa do processo como um todo, que tem como principal objetivo coletar dados, analisar as performances dos colaboradores e encaminhar ações para decisões.

Mitrani, Dalziel, & Bernard (1994) conceituam a gestão do desempenho como sendo “um processo ou um conjunto de processos que visam estabelecer uma compreensão partilhada dos objetivos, bem como motivar os indivíduos, na perspectiva de aumentar as possibilidades de prossecução desses objetivos.”

Para um bom processo de gestão de desempenho, existem algumas etapas que devem ser seguidas, nossa sugestão é baseada no material disponibilizado por Lustri, (2018), em meio eletrônico, abaixo iremos apresentá-las:

- Alinhamento das metas e expectativas;
- Treinamento das lideranças;
- Avaliação de desempenho;
- Registro e Análise das informações;
- Feedback contínuos e Feedback da avaliação;
- Tomada de decisões e plano de ações.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

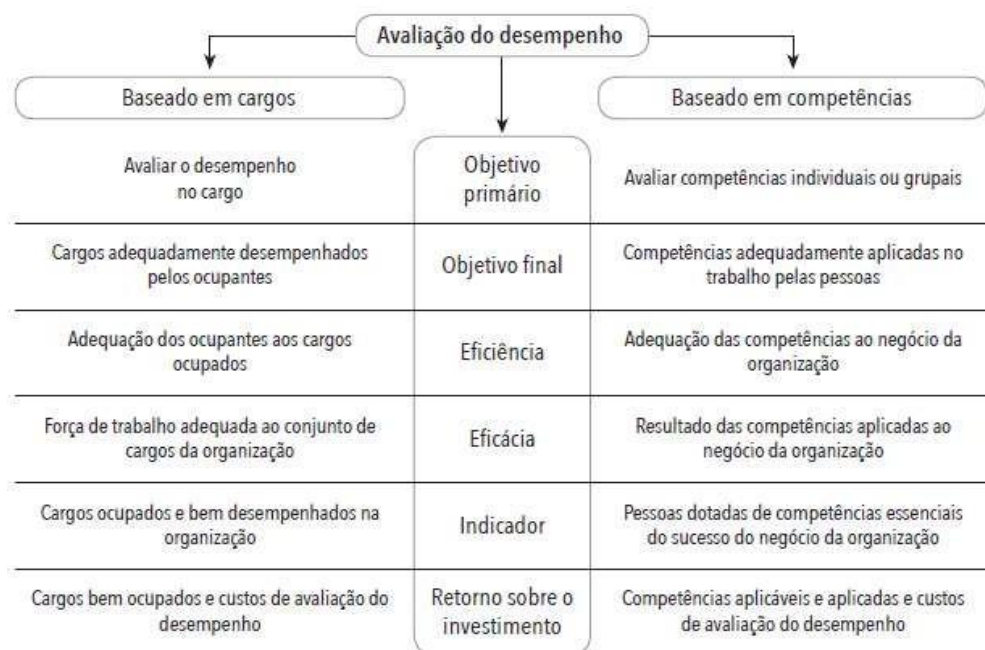
Tem por objetivo analisar e mensurar o desenvolvimento e performance dos colaboradores, de acordo com Chiavenato (1999, p 189), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função as atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que traz benefícios para a organização, como verificar a necessidade de desenvolvimento ou atualização dos

colaboradores, identificar colaboradores com potencial para liderança ou futura sucessão, promover a produtividade, identificar colaboradores a serem promovidos ou realocados. Para o colaborador identifica os pontos fortes, pontos a serem melhorados ou desenvolvidos, além do colaborador ter conhecimento do que a empresa espera dele e conhecimento de seu desempenho.

A figura 1 apresenta o comparativo da avaliação de desempenho baseada em cargos e em competências, demonstrando os objetivos primários e finais, eficiência, eficácia, indicadores e o retorno dos investimentos em cada opção.

Figura 1 – Avaliação de desempenho



Fonte: Chiavenato, (2014 p. 212).

Segundo Chiavenato (2011), um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios no curto, médio e longo prazos.

[...] A avaliação de desempenho - antes burocratizada, rotineira, repetida e autocontida - está se tornando flexível, não estruturada ou semiestruturada, mas guardando ampla liberdade de forma e de conteúdo. O que importa é dirigir os esforços das pessoas para objetivos capazes de servir ao negócio da empresa e aos poucos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2011. p. 170).

Utilizada como estratégia, a avaliação de desempenho evidencia pontos fortes e pontos a melhorar no que diz respeito a cada colaborador, bem como no interior de

cada equipe, assim esclarecendo formas de aprimorar os processos e alcançar mais resultados.

Segundo o blog Solides em GESTÃO DE PESSOAS, 2020, abaixo segue os métodos de avaliação:

- Autoavaliação;
- Avaliação por superior imediato;
- Avaliação direta ou 90 graus;
- Avaliação conjunta ou 180 graus;
- Avaliação por competências;
- Avaliação por objetivos;
- Avaliação 360 graus;
- Satisfação dos funcionários;
- Avaliação de desempenho da equipe;
- Avaliação por incidentes críticos.

2.2.1 Avaliação de desempenho por competências

A avaliação por competências visa medir a capacidade dos colaboradores, acrescentando algumas e aumentando as já existentes. Procura identificar as competências essenciais para a eficácia profissional e as lacunas de qualificação do colaborador para a execução de suas tarefas e fornecer recursos para seu aperfeiçoamento. “O processo de avaliação de desempenho por competências tem início com a definição de quais competências serão exigidas pela organização, alinhadas com a estratégia e derivadas de sua missão, visão e valores.” (MARRAS, 2012, p.27).

Para encontrar as competências necessárias para uma determinada função ou para um setor da empresa, essa é a ferramenta de avaliação de desempenho que deverá ser utilizada. A partir dela, o gestor poderá focar a análise no que realmente importa para ele, deve determinar quais serão os parâmetros utilizados para o diagnóstico e estabelecer metas para os colaboradores. Assim, será possível avaliar suas competências técnicas e comportamentais (habilidade para o trabalho em equipe, proatividade, engajamento etc e conhecimentos específicos para exercer sua função, especificamente).

Segundo LEME (2012, p. 103). “Remuneração com foco em competências é uma recompensa financeira paga ao colaborar de acordo com as competências que o colaborador entrega à organização.” Ou seja, além de ser uma ferramenta estratégica na medição de desempenho, pode trazer mais clareza para o processo de remuneração.

Apresentamos a importância da avaliação dentro do processo da construção de uma política de gestão de desempenho e para que fique claro para a organização como identificar as competências abaixo iremos conceituar.

2.2 COMPETÊNCIA

No Brasil no fim da década de 1990 não se discutia sobre competências. Somente após essa década os autores trataram sobre o assunto.

Para CHIAVENATO (2011, p.16,) “competência significa um repertório de comportamentos que certas empresas ou pessoas dominam melhor que outras e que as tornam eficazes e competitivas frente a determinada situação.”

Observar que, dependendo de sua abrangência, as competências podem ser classificadas de várias outras formas, exemplos: relacionadas à organização; gerenciais; relacionadas a um ou mais processos; específicas; relacionadas a uma ou mais funções, atividades ou tarefas; fundamentais.

As competências podem ser divididas em duas formas: comportamental que é ligada com o comportamento do colaborador (proatividade, comprometimento, trabalho em equipe, relação interpessoal, entre outros); técnica que varia de acordo com o cargo e a função, mas a análise deve sempre estar fundamentada na atividade fim da empresa (conhecimento específico em software, máquina, equipamento, etc.).

Atualmente outra forma de se referir a competência é, segundo a plataforma Solides em RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, 2020.

Hard skills: A palavra “skills” vem do inglês e significa habilidades. Hard skills são as capacitações técnicas que um profissional pode comprovar por meio de diplomas, certificados de qualificação, testes práticos, cursos, entre outros. É todo o aprendizado que ele adquiriu e que pode ser demonstrado em aspectos físicos ou tangíveis.

Soft skills: As soft skills são habilidades pessoais e intangíveis que um profissional possui e não pode ser identificada nem comprovada por meio de certificações ou cursos e sim, pela convivência diária, um bate-papo durante a entrevista ou pelas dinâmicas em grupo realizadas nos processos seletivos. Alguns exemplos de soft skills são liderança, ética, facilidade de

comunicação, empatia, espírito de equipe e flexibilidade. (RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, 2020)

Assim como MARRAS, (2012, p. 23) coloca” [...] As organizações estão se conscientizando da importância de utilizar as competências na gestão das pessoas, o ativo intangível mais importante das organizações, sem as quais a tecnologia mais avançada não funciona”. São as pessoas que movem uma organização e por isso investir no seu mais alto desempenho é necessário.

Abaixo outro fundamento de competência:

2.3.1 CHA - conhecimento, habilidade e atitude

A competência é um conjunto de capacidades, demonstradas a partir do comportamento humano. Normalmente se define que a competência é composta pela sigla CHA.

A sigla CHA serve para designar Conhecimento, Habilidade e Atitude, tríade responsável por ampliar o sentido de competência por meio de um referencial que se assemelha a padrões internacionais. Além disso, também é um dos modelos mais atuais empregados pelas melhores organizações para avaliar seus colaboradores. (JUNIOR, 2020)

Competência é a qualidade de ser adequado e bem qualificado física e/ou intelectualmente frente a desafios, é a capacidade de tomar decisões bem informadas e coerentes. Faz parte de grupos de habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para a realização eficaz de tarefas, refere-se a ações e comportamentos identificados pelas lideranças como efetivas contribuições na implementação da mudança; estes comportamentos são necessários para um desempenho satisfatório ou excelente em qualquer desafio profissional. (HILSDORF, 2012)

Entendendo o conceito, conceituaremos o que compõe uma competência, esta, que será utilizada para melhor análise em determinado ponto da política proposta.

2.3.1.1 Conhecimento

Para BRANDÃO (2009) são os saberes teóricos e práticos que cada pessoa acumula durante a vida, que impactam no seu modo de agir, julgar e atuar no meio, assim como para DURAND (2000), são informações que permitem ao indivíduo entender o mundo ao seu redor. São os saberes teóricos, formalizados e práticos, que podem ser transmitidos e adquiridos tanto no cotidiano social de cada indivíduo quanto na educação formal.

2.3.1.2 Habilidade

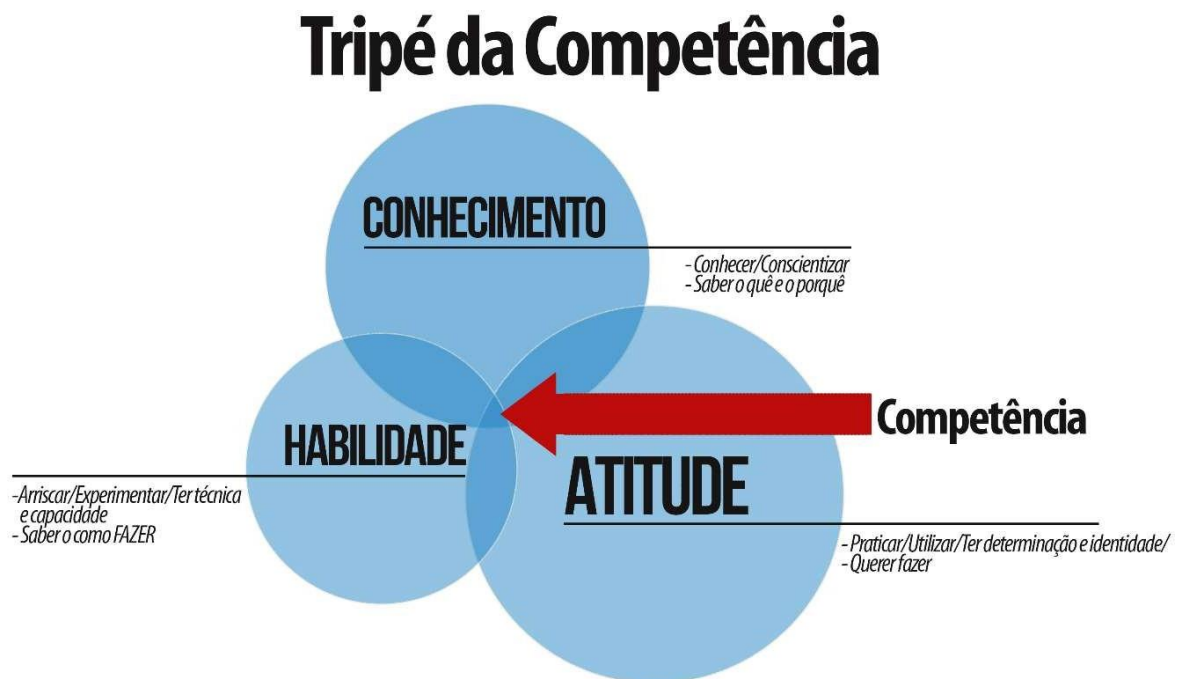
Como descreve MARTINS e ESPEJO (2015), são elementos desenvolvidos pelos indivíduos que se referem à capacidade do profissional de aplicar conhecimento que possui. A habilidade, está associada ao saber-fazer, ou seja, se refere à capacidade de aplicar e fazer uso vitorioso do conhecimento adquirido e utilizá-lo em uma ação com vista ao alcance de um propósito específico.

2.3.1.3 Atitude

BOWDITCH e ANTHONY (1992) São reflexos da reação positiva ou negativa de um indivíduo a um estímulo, BRANDÃO (2009) MARTINS E ESPEJO (2015); está atrelada a disposição a intenção e/ou ao desejo, fato este que influencia a pessoa a adotar determinado comportamento em relação às demais pessoas, objetos e às situações.

Conforme a Figura 2 podemos visualizar de forma ilustrativa onde se localiza a competência dentro do CHA.

Figura 2 – Tripé da competência



Fonte: Granjeiro, 2018

LEME (2012) acredita que separar o CHA em dois grupos para poder trabalhar de forma prática as implantações dos projetos de gestão por competências.

Competências técnicas: é tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel, e são expressas pelo C e pelo H do CHA, o "Saber" e o "Saber Fazer".

Competências Comportamentais: São o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seu resultado. Aqui, são expressas pelo A do CHA, o "Querer Fazer". (LEME, 2012, p. 3).

A seguir apresentaremos as metodologias utilizadas para formulação da proposta.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Abaixo apresentaremos os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. Para a realização deste projeto foram coletados dados por meio de das seguintes fontes: observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica.

As informações sobre a empresa foram colhidas com a utilização de observação participante de uma das pesquisadoras, que é colaboradora da organização há 08 anos, trazendo informações relevantes sobre a problemática atual: principalmente relacionado a remuneração estratégica, desempenho dos colaboradores e retenção de seus talentos.

Por meio de uma entrevista foi levantado junto com o diretor da organização quais as necessidades atuais e a principal problemática relacionada ao desempenho de seus colaboradores, bem como a dificuldade de mensurá-la. Além de trazer a visão do que é realmente aplicável para a empresa em um cenário atual e realista.

Análise documental, as informações obtidas nas descrições de cargos auxiliaram a montar uma proposta voltada para a realidade atual da organização, assim buscando adotar metodologias que corroboram para assertividade do projeto.

Além das metodologias descritas, toda a política proposta foi baseada em pesquisas bibliográficas que contribuíram para uma fundamentação estruturada entre teoria e prática. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores, além de trazer mais inovação ao projeto.

4 POLÍTICA DE GESTÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DO RAMO DO TRANSPORTE

De acordo com a fundamentação iremos basear a proposta de política de gestão de desempenho no fluxo proposto no material Fluxograma da Gestão de Desempenho, por Denise Lustri em 2018. O fluxograma foi adaptado pelas autoras para a realidade da organização. Abaixo descrevemos as metodologias adotadas.

O processo será dividido nos seguintes pontos:

- Alinhamento das metas e expectativas;
- Treinamento das lideranças;
- Avaliação de desempenho;
- Registro e Análise das informações;
- Feedback contínuo e Feedback da avaliação;
- Tomada de decisões e plano de ações.

4.1 ALINHAMENTO DAS METAS E EXPECTATIVAS

O início do ciclo da gestão de desempenho é minucioso e deve ser tratado com muita atenção, buscando deixar claro os objetivos da empresa como um todo, é esse o momento onde cada equipe/colaborador alinha com a liderança quais as expectativas do seu desempenho, deixando claro as responsabilidades de cada cargo, quais critérios avaliados, como eles serão medidos e quais os comportamentos esperados.

O papel da liderança é primordial no alinhamento das metas e expectativas é necessário principalmente que não haja nenhuma dúvida no papel de cada um, pois é a partir do desempenho das pessoas que o objetivo geral da empresa será alcançado.

Para elaboração do planejamento utilizaremos como exemplo a estrutura de metas *SMART*.

São metas baseadas em cinco critérios fundamentados na metodologia de mesmo nome, criada pelo consultor George T. Doran, em 1981, a figura 3 explica cada um deles:

Figura 3 – Objetivos SMART

*rumo		Estabelecimento de objetivos SMART	
S	SPECIFIC ESPECÍFICO	Um objetivo deve ser o mais específico possível. Se expressos em termos abrangentes, levará a serem mal entendidos. Um objetivo precisa responder à pergunta: "O que exatamente farei?"	
M	MEASURABLE MENSURÁVEL	Um objetivo deve apresentar uma consequência ou resultado claro, ou seja, facilmente observável. Um objetivo mensurável responde às perguntas: "Quais indicadores serão utilizados para medir meu resultado?" "Como saberei que foi realizado?"	
A	ACHIEVABLE AMBITIOUS AMBICIOSO ATINGÍVEL	O objetivo deve ser desafiador e atingível. Quando alcançado, deve gerar senso de "realização". Quando estiver estipulando seus objetivos, pergunte-se: "Esse objetivo é um desafio para mim?"	
R	RESULTS ORIENTED/ REALISTIC ORIENT. RESULTADOS/ REALISTA	Um objetivo deve ter resultado objetivo e realista. Deve ser atingível tanto quanto desafiante dentro de sua capacidade. Deve-se perguntar: "Este é um objetivo que eu posso realmente alcançar?" "Este objetivo traz um resultado de fato?"	
T	TIME-BOUND TEMPO/PRAZO	Para ser realmente mensurável, deve ser estabelecido quando o objetivo deverá ser atingido. Um objetivo com prazo responde às perguntas: "Qual é o prazo para alcançar este objetivo?" "Até quando?"	

Fonte: Sanches, 2021

4.2 TREINAMENTO DAS LIDERANÇAS

Compreendendo que atualmente as lideranças da organização não lidaram com política de desempenho ou momentos de utilização de ferramentas de avaliação, é necessário realizar o treinamento com as mesmas, pois é a partir delas que poderemos medir com mais precisão e entendimento o desempenho dos colaboradores, além de ter o apoio para a aderência de todos no projeto.

A liderança traz consigo diversos estilos e formas de coordenar pessoas e situações.

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 117)

O treinamento será dividido em 3 momentos.

4.2.1 Workshop definição de desempenho

No primeiro encontro será utilizado de apoio às questões que estimulem o pensamento estratégico da liderança na definição das metas e entendimento do que avaliar em cada equipe/colaborador.

Questões:

- Qual a razão da área existir?
- Quais os resultados a área geram para a organização?
- Os resultados contribuem para as estratégias da organização? Como?
- Qual a responsabilidade de cada colaborador da equipe para o cumprimento da meta?
- Como medir e evidenciar a entrega de cada colaborador?

4.2.2 Workshop Desempenho x Competências;

No segundo encontro temos por objetivo esclarecer o entendimento sobre as competências e criar um vínculo com o desempenho proposto, além de auxiliar a identificar as carências no resultado de cada equipe.

Pontos:

- Retomar os desempenhos definidos no primeiro workshop;
- Solicitar aos grupos que avaliem cada competência e respondam: Se essa competência estiver deficiente quais seriam seus impactos nos desempenhos da equipe?

4.2.3 Apresentação e utilização das ferramentas.

E por último, no terceiro encontro, explicar o significado das competências e suas aplicações, apresentar e exemplificar a utilização das ferramentas (Objetivos SMART(ANEXO B); Matriz *Nine Box*; Avaliação de desempenho e Matriz GUT), bem como mostrar a importância delas e do preenchimento de dados para mensuração e avaliação na tomada de decisão.

Essa fase do ciclo exige da liderança adaptação, pois é ela que irá apoiar para que todo processo de implementação da política de desempenho seja um sucesso.

O líder é alguém com o senso de responsabilidade pelo bom desempenho da organização. O sucesso empresarial está em profunda conexão com a excelência da liderança e para que isso aconteça os líderes precisam de habilidades, conhecimentos, atitudes, visão, dedicação, propósitos, saber ouvir e, sobretudo gostar de lidar com pessoas para trabalhar em equipe. (WEERSMA, AMÉRICO, WEERSMA, RIBEIRO, p. 05, 2015)

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Assim como identificado na fundamentação, a avaliação de desempenho é a ferramenta responsável por medir o desempenho dos colaboradores, e como importante parte do fluxo da política de gestão de desempenho, desenvolvemos uma avaliação voltada para mensuração do atingimento dos objetivos *SMART* (DESEMPENHO) proposto no início do ciclo e para avaliação das competências (CHA – Conhecimento; Habilidades e Atitudes).

Conforme o APÊNDICE A é observado como através de indicadores é possível identificar em qual conceito de desempenho o colaborador está atualmente, assim facilitando a análise e tomadas de decisões.

Buscando facilitar o entendimento de métrica para as lideranças, que terão seu primeiro momento de avaliar seus colaboradores, utilizamos a seguinte métrica:

1. **Nunca (pontuação 0):** Quando o colaborador nunca demonstrou tal competência ou nunca atingiu o desempenho proposto.

2. **Raramente (pontuação 25):** Possui muitas dificuldades em executar, mas são observados raros momentos onde a competência ou desempenho foi realizado.

3. **Com frequência (pontuação 50):** Já é possível observar no dia a dia e alguns colaboradores também conseguem observar.

4. **Muitas vezes (pontuação 75):** Atinge o desempenho, mas ainda pode melhorar para cumprir o que foi proposto, já se destaca dos demais.

5. **Todas às vezes (pontuação 100):** É um exemplo da competência e entrega todo o desempenho proposto sem necessitar de nenhum ajuste.

A ferramenta foi estruturada para utilização rápida e com análise de dados imediatos, demonstrando através de gráficos para cada indicador do desempenho do colaborador, podendo assim, comparar desempenhos entre equipes ou lideranças e auxiliando entender onde estão os principais pontos para desenvolvimento.

Vale ressaltar que, toda métrica proposta pode e deve ser adaptada a melhor realidade para a empresa após o primeiro ano de fluxo, pois o que é proposto é que seja uma melhoria constante e que essa política possa nortear as tomadas de decisões de forma estratégica, mas sempre dentro da do que é mais assertivo para a organização.

4.4 REGISTRO E ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

O RH sempre foi foco de muitos dados e levantamentos, pois está munido de diversas informações dos colaboradores, essenciais em momentos de endomarketing ou para levantamentos para área de saúde e segurança do trabalho, além de situações sobre o clima da empresa.

A proposta desse passo do fluxo é que o levantamento de dados e informações ocorra para que o gestor possa tomar as decisões de forma justa e segura. Na gestão de desempenho o registro das informações é imprescindível, pois é a partir desses dados e registros que será possível visualizar e planejar as ações que devem ser tomadas, mantendo um histórico e preservando as informações além de garantir fiquem retidas na empresa, independente de saída de colaboradores estratégicos ou mudanças de lideranças.

Os processos pelo qual as ações acontecem de modo sistemático e coerente vão demonstrando as ferramentas que funcionam e dão resultados positivos futuros na organização.

Para iniciar os registros de informações, além dos indicadores individuais de cada setor e pensando na realidade atual dos líderes e acesso ao sistema ou material essa solução inicial cabível foi elaboração de uma ficha de registro de feedback individual, para abastecer o RH de informações constantes dos colaboradores e assim manter um histórico do desempenho dos colaboradores. Conforme figura 4.

Figura 4 – Registro de feedback individual

REGISTROS FEEDBACK INDIVIDUAL <small>Indicar o caminho que o colaborador deve seguir, deixando claro o resultado a ser atingido.</small>	
Colaborador:	Cargo:
Líder:	Setor:
Data do Registro:	
Modulação de comportamento:	
Colaborador:	Liderança:

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

4.5 FEEDBACK CONTÍNUOS E FEEDBACK DA AVALIAÇÃO

Feedback é o retorno que o colaborador recebe de seu gestor a respeito do desempenho, pontos fortes e fracos e é muito importante para o crescimento e desenvolvimento do colaborador.

Segundo PONTES (2014) feedback é a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas.

Dar feedback serve para atender a dois objetivos:

- * Estimular que um comportamento adequado se repita, o chamado feedback positivo.
- * Corrigir um comportamento inadequado, com a finalidade que ele não ocorra novamente, o chamado feedback Corretivo. (LEME, 212, p. 46)

Segundo LEME (2012), ao dar feedback que visa à mudança de comportamento, a responsabilidade pelo ato a ser corrigido é de total responsabilidade que quem o gerou e não pode ser amenizado por quem dá o feedback.

O feedback não é uma atividade fácil e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do

gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho. (MARRAS, TOSE, 2012, p. 47)

O feedback é muito importante na gestão de desempenho, porém não deve ser utilizado somente nesse momento, deve ser contínuo e utilizado de forma adequada. A ferramenta melhora o desempenho do colaborador fazendo com que contribuam para o atingimento tanto das metas individuais, da equipe e como da organização.

O feedback é a ferramenta que orienta o desempenho dos funcionários [...] Quando claro e com franqueza, vai permitir um relacionamento mais próximo entre o líder e a equipe de trabalho, e ajudar a criar um clima positivo no trabalho. Quando os resultados não são satisfatórios, o feedback, se efetuado no sentido de orientação, irá contribuir com a melhoria desse desempenho. E, quando os resultados são positivos, ele irá contribuir com a consolidação desse desempenho positivo. (PONTES, 2014, p. 188)

O processo de comunicação é muito importante, por isso é necessário estar preparado para utilizar a ferramenta.

Os objetivos do feedback, no processo de avaliação de desempenho, devem ser:

- * Abrir um canal de comunicação clara e entre o líder e o funcionário, por meio de uma construção de relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
- * Fornecer ao funcionário condições para melhoria de seu desempenho no trabalho;
- * Dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos indicadores e padrões de desempenho;
- * Permitir ao funcionário conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho, comparando com os padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao líder aconselhar o funcionário para a melhoria da sua atuação profissional, no caso de desvios;
- * Permitir ao funcionário discutir com seu líder formas de melhor utilizar seu potencial, propiciando o desenvolvimento profissional;
- * Reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário. (PONTES, 2014, p. 187).

Utilizados de forma adequada, melhoram o desempenho do colaborador fazendo com que contribuam para o atingimento das metas individuais, da equipe e da organização. É uma medida de correção de falhas no processo, fazendo com que seja corrigido ou eliminado, evitando que problemas tenham um efeito negativo nos resultados esperados.

Além disso, a ferramenta também serve para aumentar a integração da equipe, gerar confiança no time, aumentar a competitividade com a concorrência, estimular desenvolvimento e, consequentemente, a produtividade. O interessante é que, ao contrário do que muitos pensam, o feedback é considerado uma via de mão tripla, ele é dado e recebido, mas também vem de uma autoavaliação. (IMPULSE, 2018)

Além de exigir um papel ativo da liderança, é o momento de utilizar os indicadores e medidas de desempenho, para possuir dados para realizar os ajustes caso necessário. Esses resultados poderão nortear cada equipe/colaborador e desafiá-los a atingir o desafio proposto. Essa prática é importante para um desenvolvimento constante e para que todos se sintam seguros diante suas tarefas.

O feedback da avaliação é um importante ponto do fluxo, pois é nesse momento onde é mensurado e discutido os principais resultados colhidos até o determinado momento.

Conforme já descrito, a política tem por viés o feedback contínuo, mas julgamos necessário para o ciclo e para melhor entendimento de todos (colaboradores e organização) a classificação e conceito do desempenho realizado até o momento, por isso utilizaremos a matriz *nine box* (ANEXO A).

A ferramenta matriz *nine box* permite uma análise completa das competências de um colaborador, sugerindo para a empresa, qual o destino que cada profissional pode ter dentro da organização, avaliando qual foi o nível seu desempenho conforme proposto no alinhamento das metas e expectativas e qual o seu nível de potencial baseado no CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude, para seu cargo dentro da organização.

Além de facilitar para a empresa identificar seus principais talentos para propor plano de retenção, plano de desenvolvimento individual, plano de recuperação de desempenho e potencial, além de identificar problemáticas nos critérios de recrutamento e seleção e possíveis desligamentos.

4.6 TOMADA DE DECISÕES E PLANO DE AÇÕES

O processo tem por último ponto a tomada de decisões e plano de ações, mas pode-se dizer que esse processo não finaliza, mas sim é um momento de um “acerto de contas” com o que foi proposto no início, além de estar se preparando para um novo ciclo, este, com mais informações e base de dados para se utilizar no próximo alinhamento de metas e expectativas.

Será utilizado os dados da matriz *nine box* para se basear na tomada de decisões e estruturação dos próximos planos de ações e para trazer mais apoio será

utilizado a ferramenta Matriz GUT, que traz como premissa auxiliar na priorização da resolução de problemas por meio de 3 critérios: Gravidade, Urgência e Tendência.

Para cada um desses critérios é atribuída uma nota: de 1 a 5. Ao final, esses valores são multiplicados, resultando na pontuação da GUT: $\text{Importância} = G \times U \times T$. A ferramenta pode ser observada no APÊNDICE B, onde a organização poderá priorizar quais ações são mais urgentes, assim buscando mais assertividade no momento de compor seu plano de tomada de decisões.

Ponderando em como dividir o processo durante o ano de forma estratégica e alinhado com os períodos de maior demanda da organização, foi elaborado um calendário para o primeiro ano de implantação, vide Figura 5.

Figura 5 – Sugestão de calendário inicial

Sugestão de calendário inicial	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Alinhamento das metas e expectativas												
Treinamento das lideranças												
Feedback e orientação contínuo												
Avaliação de desempenho												
Registro e Análise das informações												
Feedback da avaliação												
Tomada de decisões e plano de ações												

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2021.

5 CONCLUSÃO

Cada vez mais as organizações buscam meios de avaliar seus talentos de forma estratégica e é nos dados sobre o desempenho que estão sendo embasadas várias tomadas de decisões. Conforme fundamentado, o fluxo apresenta os passos para a realização de uma política de gestão de desempenho, que colocada em prática será possível não apenas uma análise através de dados e métricas referente ao desempenho de todos os níveis da organização, mas também pode ser utilizada como facilitador para a tomada de decisões, se munindo de estratégia e organização através das ferramentas apresentadas, como a Matriz GUT que pode ser aplicada para tomadas de decisões em geral, facilitando o entendimento da gravidade, urgência e tendência dentro de um compilado de problemáticas a serem resolvidas e as Metas *SMART* que além de trazer um acompanhamento em do que foi proposto, traz metas mais específicas e mais voltadas para alcance dos resultados.

Como proposta inicial o projeto visa o levantamento de dados e problemáticas que ainda não são visíveis a diretoria da empresa, tem como limitação a necessidade de ajustes para os próximos ciclos visando aplicar cada vez mais o que realmente funciona para organização. Ainda não é possível levantamento de dados suficientes para se basear para um plano de PLR anual, pois os dados precisam ser levantados e mensurados de maneira realista para um plano estruturado e que vise motivação e não mais falta de transparência e confusão sobre os critérios de remuneração. Utilizando o planejamento e as ferramentas será possível visualizar cada vez mais qual a melhor tomada de decisão estratégica para a organização.

A partir da política de gestão de desempenho a empresa pode trabalhar melhor seu plano de cargos e salários, fazer estudos para entender sua faixa de remuneração dentro do mercado, trabalhar a marca empregadora para retenção de talentos, além de conseguir se desenvolver cada vez melhor através de indicadores para os mais variados processos dentro da organização. Trabalhando a cultura de feedback contínuo irá conseguir melhorias no relacionamento entre os colaboradores e disseminação de uma cultura de melhoria contínua para os processos em geral de todos os níveis.

Como sugestão, indicamos a empresa a levantar dados financeiros para a implantação do PLR, uma vez que é um diferencial no mercado, principalmente se trabalhadas metas em momentos de maior demanda pode trazer maiores resultados

e ótimos índices de produtividade. Sugerimos também que sejam realizados treinamentos constantes com as lideranças buscando incentivar cada vez mais o crescimento individual de cada líder para assim colher os frutos de uma equipe com ótimo rendimento e bons índices de motivação.

Portanto o projeto traz diversas possibilidades a serem exploradas, uma vez que analisando e desenvolvendo o capital humano, quem mais lucra é a própria organização com alto rendimento e melhores resultados.

REFERÊNCIAS

BAÚ, Jean. **A importância do C.H.A.: Conhecimento, Habilidades e Atitudes.** 2019. Disponível em <https://www.jeanbau.com.br/blog/importancia-cha>. Acesso em 20 jun. 2021.

BERGAMINI, C. **Avaliação de Desempenho humano na empresa.** 4ª Edição. São Paulo. Atlas, 2012.

BORN, Edi. **Como dar Feedbacks em 6 passos e ter uma alta performance! Desenvolvimento, motivação e coaching!**. 06 jun. 2018. Youtube: Edi Born. Disponível em <https://youtu.be/Tec7xO5T8T4>. Acesso em: 10 ago. 2021.

BOWDITCH, James L.; ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional:** tradução Jose Henrique Lamedorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível.** 2009. xi, 345., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, U. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Disponível em: https://www.academia.edu/26366916/Gest%C3%A3o_por_compet%C3%Aancias_m%C3%A9todos_e_t%C3%A9cnicas_para_mapeamento_de_compet%C3%Aancias. Acesso em 17 jun 2021.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** Barueri: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6ª Edição revisada e atualizada. Barueri, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DURAND, T. **L'alchimie de La compétence**. *Revue Française de Gestion*, Paris, v. 127, 2000.

FERRAZ, Andre. **O que é feedback: benefícios e modelos - Episódio 1**. 08 ago. 2017. Youtube: Endeavor Brasil. Disponível em <https://youtu.be/rRytNQgSM4M>. Acesso em: 10 ago. 2021.

GEN.NeG. **CONHECIMENTOS, HABILIDADES ATITUDES: O CHA**. 2019. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/conhecimentos-habilidades-atitudes-cha/>. Acesso em 16 mai. 2021.

GRAMIGNA, M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books Ltda. 2002.

GUIA CARREIRAS. **9 exemplos de competências comportamentais valorizadas pelo mercado**. 2021. Disponível em https://blog.unyleya.edu.br/guia-de-carreiras/9-exemplos-de-competencias-comportamentais-valorizadas-pelo-mercado/#disqus_thread. Acesso em 12 jul. 2021.

GRANJEIRO G. **Tome CHA**. 2018. Disponível em: <https://blog.grancursosonline.com.br/tome-cha/>. Acesso em 17 jun. 2021.

G2, Blog Colaboradores. **Gestão de desempenho: o que é, por que é importante e mais!**. 2021. Disponível em <https://g2tecnologia.com.br/2018/09/11/gestao-de-desempenho-o-que-e-por-que-e-importante-e-mais/>. Acesso: 20 jun. 2021.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: As teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HILSDORF, C. 2012. **O que é competência?**. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/o-que-e-competencia/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

IMPULSE, Equipe. **FEEDBACK: GUIA COMPLETO**. 2020. Disponível em <https://impulse.net.br/feedback-guia-completo/>. Acesso em 10 ago. 2021.

JUNIOR, Carlos. 2020. **O que é CHA em gestão de pessoas?**. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/o-que-e-cha-em-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

KENOBY. **Entenda sobre a evolução da gestão de pessoas e o seu impacto no RH**. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/evolucao-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em 12 abr. 2021.

LEME, Rogerio. **Avaliação de Desempenho Com Foco Em Competência: A Base Para Remuneração Por Competências**. Rio De Janeiro. Qualitymark Editora, 2012.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º**. Rio De Janeiro. Qualitymark Editora, 2012.

LOPES, Neyde Bernieri. **Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

LUSTRI, Denise. **Fluxograma da Gestão de Desempenho**. 5 dez. 2018. Youtube: Cohros – Denise Lustri Disponível em: https://youtube.com/playlist?list=PLZ_fIATFnnCOe6zuCBPCeZO_JnuwkP-MU. Acesso em: 10 ago. 2021.

- MARRAS, J.; TOSE, M. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARTINS, D. B.; ESPEJO, M. S. B.; **Problem Based Learning – PBL no Ensino de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2015
- MITRANI, A., Dalziel, M. M., & Bernard, A. **Homens e competências. A gestão dos recursos humanos na Europa**. Paris: Zenite, Edições de gestão, Lda., 1994.
- PEREIRA, A. 2014. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/407/364>. Acesso em: 17 jun. 2021.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos. Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. 12ª Edição. São Paulo: LTr, 2014.
- SANTOS, A. P. dos. **Conhecimentos, habilidades e atitudes: o conceito de competências no trabalho e seu uso no setor público**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 62, n. 4, p. p. 369-386, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v62i4.78. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/78>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- SOLIDES. **Qual a diferença entre soft skills e hard skills?**. 2020. Disponível em <https://blog.solides.com.br/qual-a-diferenca-entre-soft-e-hard-skills/>. Acesso em 16 mai. 2021.
- SOLIDES. **Conheça 10 tipos de Avaliação de Desempenho para aplicar na sua empresa**. 2020. Disponível em <https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em 16 mai. 2021.
- STONE, Douglas. **Obrigado pelo feedback : a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos** / Douglas Stone e Sheila Heen ; tradução Renata Guerra. — 1a- ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2016.

WEERSMA A., Laodicéia, AMÉRICO, Roberta, WEERSMA R. Menno, RIBEIRO, Eleazar. **A LIDERANÇA COMO FERRAMENTA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA APLICAÇÃO DO MODELO STROBER.** XI Congresso nacional de excelência em gestão, 2015.

APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

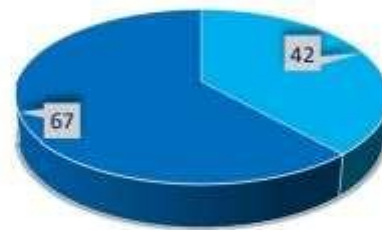
Avaliação de desempenho é uma ferramenta que as organizações utilizam para avaliar de forma sistemática o desempenho de cada funcionário em função das atividades que ele desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Essa planilha foi criada pensando na forma que a empresa já trabalha, de fácil preenchimento e com diferentes formas de se analisar os dados, visando facilitar o entendimento da liderança.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
CARGO				SETOR
ADMISSÃO				LIDERANÇA
DESEMPENHO				
INDICADOR	OBJETIVO	ALCANÇADO	AVALIAÇÃO	NOTA
GERADO PELO FLUXO DE ALINHAMENTO			RARAMENTE	25
			MUITAS VEZES	75
			RARAMENTE	25
MÉDIA GERAL				42
CONHECIMENTO				
CONHECIMENTO TÉCNICO			AVALIAÇÃO	NOTA
INFORMÁTICA COM ÊNFASE EM EDITOR DE TEXTOS, PLANILHAS ELETRÔNICAS, CORREIO ELETRÔNICO;			TODAS AS VEZES	100
CONHECIMENTOS SÓLIDOS DE ATENDIMENTO A CLIENTE E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO.			MUITAS VEZES	75
TÉCNICAS DE VENDAS;			MUITAS VEZES	75
MÉDIA GERAL				83
HABILIDADE				
COMPETÊNCIA	DESCRITIVO DA COMPETÊNCIA		AVALIAÇÃO	NOTA
COMUNICAÇÃO CLAREZA E ASSERTIVIDADE			NUNCA	0
NEGOCIAÇÃO			COM FREQUÊNCIA	50
PERSUAÇÃO			MUITAS VEZES	75
MÉDIA GERAL				42
ATTITUDE				
COMPETÊNCIA	DESCRITIVO DA COMPETÊNCIA		AVALIAÇÃO	NOTA
RELACIONAMENTO			MUITAS VEZES	75
EMPREENDEDORISMO OU SENTIMENTO DE DONO			TODAS AS VEZES	100
INTEGRIDADE			COM FREQUÊNCIA	50
MÉDIA GERAL				75
GERAL DESEMPENHO				42
GERAL POTENCIAL				67



COMPARATIVO DESEMPENHO x POTENCIAL



• GERAL DESEMPENHO

• GERAL POTENCIAL

LEGENDA 1

Nunca	0
Raramente	25
Com frequência	50
Muitas vezes	75
Todas as vezes	100

LEGENDA 2

Baixa Performance/Baixo Potencial	0-59
Desempenho Moderado/Potencial Moderado	60-79
Alta Performance/Alto Potencial	80-100

RESULTADO GERAL

Baixa Performance
Potencial Moderado

APÊNDICE B – MATRIZ GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas, por meio de 3 critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. A análise GUT pode ser utilizada em quaisquer situações nas quais é preciso tomar decisões que exigem uma análise mais cuidadosa de determinados cenários.

<h1 style="margin: 0;">MATRIZ GUT</h1> <p style="margin: 0; font-size: small;">Auxiliar na priorização da resolução de problemas por meio de 3 critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Para cada um desses critérios é atribuída uma nota: de 1 a 5. Ao final, esses valores são multiplicados, resultando na pontuação da GUT: Importância = G x U x T</p>					
G	Gravidade	Qual é o impacto do problema para os envolvidos?			
U	Urgência	Esse problema pode esperar?			
T	Tendência	Esse problema irá piorar rapidamente ou lentamente com o passar do tempo?			
G		U	T		
	5 = extremamente grave	5 = precisa de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente se nada for feito		
	4 = muito grave	4 = é urgente	4 = irá piorar em pouco tempo se nada for feito		
	3 = grave	3 = o mais rápido possível	3 = irá piorar		
	2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar a longo prazo		
	1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = não irá mudar		
PROBLEMAS	G	U	T	Total	Priorização
1 Contratar 2 colaboradores para setor conferência	3	2	3	18	3
2 Contatar clientes inativos	4	4	5	80	1
3 Realizar treinamento sistema de cargas	3	4	3	36	2

ANEXO A – MATRIZ NINE BOX

A Matriz 9 Box é uma ferramenta que ajuda a analisar a diferença entre a performance atual e o resultado esperado para os funcionários, esse sistema é muito utilizado para o planejamento de sucessão, reconhecimento de líderes, bonificações e treinamentos.

Permite uma gestão de pessoas mais completa, baseada em dados reais e consistentes dos colaboradores, pois busca acompanhar os profissionais levando em conta dois critérios principais, as entregas feitas por ele em determinado período de tempo e o potencial de crescimento que apresenta na atual posição que ocupa.

<h1 style="text-align: center; margin: 0;">MATRIZ NINE BOX</h1> <p style="text-align: center; margin: 0;">Permite uma análise completa das competências de um colaborador, sugerindo para a organização, qual o destino que cada profissional pode ter dentro de uma organização.</p>					
	Unid	Setor	Empregado	Avaliação desempenho	Avaliação potencial
1	BNU	Comercial	Daiana Reinert	Alta Performance	Alto Potencial
2	BNU	Operacional	Luciana de Souza de Oliveira	Baixa Performance	Alto Potencial
3	BNU	Operacional	Thiago Rafael Martins	Desempenho Moderado	Alto Potencial
4	BNU	Administrativo	Cinara Cristina Threis	Baixa Performance	Potencial Moderado
5	BNU	Administrativo	Márcia Suavi	Alta Performance	Alto Potencial
6	BNU	SOL	Jaqueline Medrado dos Santos	Desempenho Moderado	Alto Potencial
7	BNU	Administrativo	Thais Kreuch	Alta Performance	Potencial Moderado
8	BNU	Motoristas	Ricardo Jose Periolo	Alta Performance	Potencial Moderado
9	BNU	Comercial	Jorge Luiz Ferreira	Alta Performance	Alto Potencial
10	BNU	Operacional	Leonardo Claudino Machado	Desempenho Moderado	Potencial Moderado
11	BNU	Administrativo	Andrey Luis Weege	Alta Performance	Alto Potencial
12	BNU	Operacional	Rildo Silva Santos	Desempenho Moderado	Baixo Potencial
13	BNU	SOL	Cecilia Brassani	Desempenho Moderado	Alto Potencial
14	BNU	Comercial	Maria Eduarda Zabel	Desempenho Moderado	Baixo Potencial
15	BNU	Operacional	Alysson Phylis Serra Ferreira	Desempenho Moderado	Alto Potencial
16	BNU	SOL	Ana Carolina Alves	Desempenho Moderado	Potencial Moderado
17	BNU	SOL	Vanessa Erhardt	Desempenho Moderado	Potencial Moderado
18	BNU	SOL	Luana Oliveira	Desempenho Moderado	Potencial Moderado

MATRIZ NINE BOX

Plano Ação

Total de Colaboradores: 43

Matriz por quantidade de colaboradores

Avaliação potencial	Alto	Baixa performance/ Alto potencial 4 empregado (s)	Desempenho moderado/ Alto potencial 6 empregado (s)	Alta performance/ Alto potencial 11 empregado (s)
	Moderado	Baixa performance/ Moderate Potential 4 empregado (s)	Desempenho moderado/ Potencial moderado 9 empregado (s)	Alta performance/ Potencial moderado 3 empregado (s)
	Baixo	Baixa performance/ Baixo potencial 1 empregado (s)	Desempenho moderado/ Baixo potencial 2 empregado (s)	Alta performance/ Baixo potencial 3 empregado (s)
		Baixo	Moderado	Alto

MATRIZ NINE BOX

Permite uma análise completa das competências de um colaborador, sugerindo para a organização, qual o destino que cada profissional pode ter dentro de uma organização.

Total de Colaboradores: 43

Matriz por percentual de colaboradores

Avaliação potencial	Alto	Baixa performance/ Alto potencial 9,3% empregado (s)	Desempenho moderado/ Alto potencial 14,0% empregado (s)	Alta performance/ Alto potencial 25,6% empregado (s)
	Moderado	Baixa performance/ Moderate Potential 9,3% empregado (s)	Desempenho moderado/ Potencial moderado 20,9% empregado (s)	Alta performance/ Potencial moderado 7,0% empregado (s)
	Baixo	Baixa performance/ Baixo potencial 2,3% empregado (s)	Desempenho moderado/ Baixo potencial 4,7% empregado (s)	Alta performance/ Baixo potencial 7,0% empregado (s)
		Baixo	Moderado	Alto

MATRIZ NINE BOX

Permite uma análise completa das competências de um colaborador, sugerindo para a organização, qual o destino que cada profissional pode ter dentro de uma organização.

Classificação	Empregados	%
Estrela consistente	11	25,6%
Estrela	6	14,0%
Profissional alto nível	3	7,0%
Futura Estrela	4	9,3%
Jogador Chave	9	20,9%
Profissional Sólido	3	7,0%
Diamante Bruto	4	9,3%
Jogador Inconsistente	2	4,7%
Talento Arriscado	1	2,3%

MATRIZ NINE BOX

Permite uma análise completa das competências de um colaborador, sugerindo para a organização, qual o destino que cada profissional pode ter dentro de uma organização.

9-Box

Classificação	Resultado	Plano de Ação
Estrela consistente	Alto Desempenho / Alto Potencial / Possível sucessor / Pronto para investir	Desafiar e testar limites / criar plano de retenção
Estrela	Desempenho consistente / Alto potencial / Resultados Sólidos	Oferecer objetivos desafiadores / investir no desenvolvimento
Profissional alto nível	Alto desempenho / médio potencial / Entrega superior	Criar objetivo altamente desafiador dentro da sua especialidade
Futura Estrela	Máximo de potencial / mau desempenho /	Entender vida e tempo de empresa / feedback constante / tirar da zona de conforto
Jogador Chave	Desempenho consistente / médio potencial	Plano de desenvolvimento sólido, metas claras, follow up frequente, treinamento, testar o potencial
Profissional Sólido	Alto desempenho / baixo potencial / especialista motivado	Manter motivação / reconhecer ou premiar / aumentar responsabilidades
Diamante Bruto	Baixa performance / Moderado Potencial	Criar plano de recuperação / Analisar necessidades / reciclagem de treinamentos técnico e comportamental
Jogador Inconsistente	Desempenho moderado / Baixo potencial	Criar plano de recuperação / Analisar necessidades / reciclagem de treinamentos técnico e comportamental
Talento Arriscado	Baixo potencial / baixo desempenho	Investigar critérios de seleção / Analisar tempo de empresa / Analisar desempenho

ANEXO B – METAS SMART

São metas baseadas em cinco critérios fundamentados na metodologia de mesmo nome, criada pelo consultor George T. Doran, em 1981, conforme apresentado na proposta, visa auxiliar a liderança na determinação de metas, sendo mais assertivo e trazendo maior controle para diretoria no momento de registro e acompanhamento das metas propostas.

DASHBOARD

Veja as informações das suas metas por meio de gráficos e indicadores.



OBJETIVO SMART

Defina as metas e veja se elas são SMART ou não.

É es pecífico?	Seja específico na definição de objetivos e metas. Quanto mais específico melhor. Objetivos vagos e subjetivos não são eficazes.							
É M ensurável?	Seus objetivos e metas devem ser possíveis de medir, é a única forma de saber se os mesmos foram atingidos ou não, e tomar novas decisões.							
É A lcançável?	Seus objetivos e metas devem ser desafiadoras, porém atingíveis. Objetivos e metas intangíveis podem ser frustrantes para você e sua equipe.							
É R elevante?	Seja realista na definição de seus objetivos e metas, pois você conhece sua empresa e equipe melhor que ninguém e saber o que é possível de ser							
É T emporal?	Todo objetivo ou meta deve ter um prazo, assim você e sua equipe podem definir melhor os esforços ao longo do cronograma.							
É SMART ?	<i>Exemplo de objetivo SMART:</i> crescer 30% (mensurável e alcançável) em vendas dentro do mercado infantil com os dois produtos principais (específica), nos três estados do sul do país (relevante dentro da estratégia nacional), nos próximos 12 meses (atemporal).							
Objetivo	Detalhamento	Área	É es pecífico?	É M ensurável?	É A lcançável?	É R elevante?	É T emporal?	É SMART ?
Ex.: Reduzir Custos	Ex.: Reduzir erro operacional	Operacional	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Ex.: Contratar funcionários	Ex.: Contratar funcionários para Operacional	RH	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Ex.: Aumentar Vendas	Ex.: Aumentar vendas serviço amanhã	Comercial	Não	Não	Não	Não	Não	Não

CONTROLE OBJETIVOS SMART

Controle o andamento até o objetivo.

Objetivo	Tipo	Direção	Período para alcançar (meses)	Início	Prazo limite	Objetivo	Resultado atual	Diferença %	Status
Ex.: Reduzir Custos	Porcentagem	Quanto maior melhor	6	01/07/2021	28/12/2021	5	6	120%	Acima do Objetivo
Ex.: Contratar funcionários	Número	Quanto maior melhor	5	01/07/2021	28/11/2021	4	3	75%	Abaixo do Objetivo
Ex.: Aumentar Vendas	Porcentagem	Quanto maior melhor	8	01/07/2021	26/02/2022	8	10	125%	Acima do Objetivo

PLANO DE AÇÃO

Crie planos de ação para acompanhar e atingir as seus objetivos.

Plano de ação	Objetivo	Área	Responsável	Início	Prazo (dias)	Fim planejado	Fim real	Status
Plano de ação 1	Reduzir Custos (erro operacional)	Operacional	Gelásio	01/07/2021	30	31/07/2021	30/07/2021	Concluído no Prazo
Plano de ação 2	Reduzir Custos (energia elétrica)	Financeiro	José	01/07/2021	30	31/07/2021	31/07/2021	Concluído no Prazo
Plano de ação 3	Aumentar vendas	Comercial	João	01/07/2021	30	31/07/2021		Atrasado
Plano de ação 4	Reduzir horas extras	Operacional	Gelásio	01/06/2021	20	21/06/2021		Atrasado