

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Fernanda de Oliveira Ferreira

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DE UMA FERRAMENTA  
PARA O GRUPO CASA NOVA, COM BASE NAS PERCEPÇÕES  
DAS LIDERANÇAS**

Santa Cruz do Sul

2021

Fernanda de Oliveira Ferreira

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ANÁLISE DE UMA FERRAMENTA  
PARA O GRUPO CASA NOVA, COM BASE NAS PERCEPÇÕES  
DAS LIDERANÇAS**

Trabalho de Curso III, apresentado ao Curso de Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito para a aprovação na disciplina de Trabalho de Curso III.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Leticia Schramm Arend

Santa Cruz do Sul

2021

## RESUMO

Diversas organizações estão percebendo que investir nos profissionais é uma alternativa satisfatória, visto que garante resultados positivos, tanto para os colaboradores quanto para a organização. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho tornou-se um elo importante para o alinhamento das expectativas de todos que estão inseridos na empresa, de forma a garantir o sucesso organizacional. Alinhado a isso, o objetivo geral do presente trabalho acadêmico foi propor uma ferramenta de avaliação de desempenho para implementação no Grupo Casa Nova, com o intuito de impulsionar o desempenho dos profissionais. No que tange a metodologia aplicada, a pesquisa foi de natureza quali-quantitativa, com objetivo exploratório e elaborada como estudo de caso. Para evidenciar um embasamento teórico, empregou-se pesquisas bibliográficas em livros e artigos sobre a gestão de pessoas e a avaliação de desempenho, no que refere-se principalmente aos fatores que influenciam na avaliação, aos critérios a serem avaliados e aos métodos mais utilizados, além de pontos de vista sobre liderança, treinamento, desenvolvimento, motivação e feedback. Na coleta de dados, em complemento às pesquisas bibliográficas, foi aplicado um questionário às lideranças por meio do *Google Forms*, além de uma entrevista realizada com a coordenadora de recursos humanos da organização. Os dados coletados em relação ao processo avaliativo contribuíram para as análises quantitativas e qualitativas dos resultados, indicando sobre a necessidade da implementação da avaliação de desempenho na empresa pesquisada. Diante desse cenário, os resultados conduziram a elaboração das sugestões de melhorias, as quais alinham-se ao objetivo principal do presente trabalho acadêmico e contribuirão com o aprimoramento dos colaboradores do Grupo Casa Nova.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho. Liderança. Desenvolvimento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da loja no início do negócio .....	14
Figura 2 – Fachada atual do Grupo Casa Nova .....	15
Figura 3 – Valores do Grupo Casa Nova .....	16
Figura 4 – Processo de gestão de pessoas .....	19
Figura 5 – Faixa etária dos líderes .....	42
Figura 6 – Grau de escolaridade .....	42
Figura 7 – Tempo de experiência .....	44
Figura 8 – Conhecimento da avaliação de desempenho .....	46
Figura 9 – Aplicação de testes de perfil e treinamentos .....	47
Figura 10 – Preparação das lideranças .....	48
Figura 11 – Participação ativa dos colaboradores .....	49
Figura 12 – Preparação dos profissionais .....	50
Figura 13 – Importância para os colaboradores .....	51
Figura 14 – Importância para a organização .....	53
Figura 15 – Percepção sobre os métodos selecionados .....	55
Figura 16 – Periodicidade da avaliação .....	59
Figura 17 – Contribuição do setor de gestão de pessoas .....	60

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 – Cargos das lideranças .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2 – Vantagens para os colaboradores .....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 3 – Vantagens para a organização .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 4 – Síntese das sugestões de melhorias .....</b>	<b>71</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Competências dos líderes.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 2 – Percepção sobre os critérios .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 3 – Novos critérios para avaliação .....</b>	<b>58</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>12</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 Histórico.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2 Contextualização.....</b>	<b>15</b>
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Gestão de pessoas.....</b>	<b>18</b>
<b>5.2 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2.1 Fatores que influenciam na avaliação de desempenho.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2.2 Critérios a serem avaliados.....</b>	<b>26</b>
<b>5.2.3 Principais métodos de avaliação de desempenho.....</b>	<b>29</b>
<b>5.3 Liderança e suas competências .....</b>	<b>31</b>
<b>5.4 Treinamento e desenvolvimento profissional .....</b>	<b>33</b>
<b>5.5 Motivação.....</b>	<b>34</b>
<b>5.6 Feedback.....</b>	<b>36</b>
<b>6 METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1 Delineamento da pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>6.2 População e amostra da pesquisa.....</b>	<b>39</b>
<b>6.3 Técnicas de coletas de dados.....</b>	<b>39</b>
<b>6.4 Técnicas de análise dos dados.....</b>	<b>40</b>
<b>7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>7.1 Análise dos dados do questionário com as lideranças.....</b>	<b>41</b>
<b>7.1.1 Informações pessoais.....</b>	<b>41</b>
<b>7.1.2 Competências dos líderes .....</b>	<b>44</b>
<b>7.1.3 A liderança e a avaliação de desempenho.....</b>	<b>46</b>
<b>7.1.4 Os colaboradores e a avaliação de desempenho.....</b>	<b>49</b>
<b>7.1.5 A avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova .....</b>	<b>53</b>

<b>7.2 Análise dos dados da entrevista com o setor de gestão de pessoas .</b>	<b>61</b>
<b>8 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....</b>	<b>68</b>
<b>8.1 Sugestões em relação ao processo preparatório .....</b>	<b>68</b>
<b>8.2 Sugestões quanto a implementação da avaliação de desempenho ....</b>	<b>69</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário: lideranças .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro para entrevista: setor de gestão de pessoas .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE C – Proposta para o administrativo (90 graus).....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE D – Proposta para o administrativo (autoavaliação).....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE E – Proposta para a loja (90 graus) .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE F – Proposta para a loja (autoavaliação) .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE G – Proposta para as obras (90 graus) .....</b>	<b>90</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Em épocas passadas, o objetivo principal das organizações era alcançar resultados vantajosos no processo produtivo, avaliando principalmente os padrões de produtividade, qualidade e tempo de execução das atividades. Com a evolução da administração e da área de gestão de pessoas, diversas empresas passaram a adotar métodos contínuos de avaliação de desempenho dos seus colaboradores. Nesses processos avaliativos, comumente de responsabilidade da liderança, são avaliados critérios como comprometimento e relacionamento interpessoal dos profissionais no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, considerando as pessoas como fontes fundamentais para o sucesso das organizações, a avaliação de desempenho passou a ser uma das prioridades no âmbito empresarial.

Considerando esse contexto, este trabalho acadêmico busca analisar a melhor ferramenta de avaliação de desempenho para ser implementada no Grupo Casa Nova, com a finalidade de contribuir para que a organização avalie, direcione e desenvolva os seus profissionais. Outro aspecto a ser destacado é que a proposta de um método avaliativo envolve a percepção das lideranças da organização e está diretamente relacionada as necessidades da empresa em estudo, de acordo com determinados fatores, como missão, valores, objetivos e cultura organizacional.

Conforme perspectivas de Jardeweski e Jardeweski (2014), a avaliação de desempenho pode ser compreendida como uma ferramenta que busca avaliar o comportamento dos colaboradores, a partir de um acompanhamento detalhado e considerando os padrões, as metas e os objetivos definidos pela organização. Além disso, a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos profissionais, uma vez que, com a utilização de um método para avaliar o desempenho, a organização pode oferecer novas oportunidades de crescimento profissional e intelectual aos seus colaboradores.

Moreno (2014) sustenta a ideia que a avaliação de desempenho tem sido uma ferramenta de desenvolvimento organizacional amplamente utilizada, independentemente do tamanho da organização. Nesse contexto, a avaliação busca manter, com feedbacks positivos, o desempenho profissional que está conforme, o que contribui com a motivação e a satisfação dos colaboradores. De outro modo, quando o desempenho é não conforme, a liderança deve promover feedbacks, no sentido de alinhar os objetivos da organização e do profissional.

Diante desse cenário, a problemática verificada para o presente trabalho acadêmico é que o Grupo Casa Nova não possui uma ferramenta formal para avaliar o desempenho dos seus colaboradores, o que pode ocasionar em decisões equivocadas na gestão de alguns processos organizacionais. Nesse parâmetro, em virtude de não avaliarem continuamente os seus profissionais e não perceberem quais são os pontos fortes e fracos desses, pode ocorrer do líder não saber qual é a forma mais adequada de direcionar feedbacks, dificultando a percepção, por parte do colaborador, sobre o seu desempenho.

Portanto, para que o trabalho acadêmico em questão proporcione um embasamento teórico qualificado e contenha uma apresentação de acordo com as normas acadêmicas, esse dispõe da seguinte estrutura: objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, apresentação da empresa, referencial teórico, metodologia, descrição e análise dos resultados, sugestões de melhorias e considerações finais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Geral**

- Propor uma ferramenta de avaliação de desempenho para ser implementada no Grupo Casa Nova.

### **2.2 Específicos**

- Verificar a percepção das lideranças do Grupo Casa Nova sobre a importância da ferramenta de avaliação de desempenho para os colaboradores e para a organização;
- Identificar quais são os aspectos mais importantes a serem avaliados, a partir da percepção das lideranças da organização;
- Desenvolver um modelo formal de avaliação de desempenho, de modo a contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Grupo Casa Nova.

### 3 JUSTIFICATIVA

Uma das principais justificativas teóricas deste trabalho acadêmico é realizar uma proposta de um modelo estruturado de avaliação de desempenho para o Grupo Casa Nova, considerando as necessidades e as percepções da organização. Ao mesmo tempo, a utilização de uma ferramenta de avaliação dos colaboradores é essencial em uma organização, visto que mensura a conduta do profissional e possibilita feedbacks constantes, para traçar um caminho de desempenho e assim, continuar realizando as suas atividades satisfatoriamente ou buscar pontos de melhoria.

Além de apontar as dificuldades e promover incentivos em relação aos pontos fortes dos profissionais, um método de avaliação de desempenho pode contribuir para a gestão estratégica das pessoas, formando equipes mais comprometidas e alinhadas com os objetivos organizacionais. Desse modo, no ambiente organizacional é necessário que sejam realizados feedbacks constantes aos colaboradores e a avaliação de desempenho é fundamental para que esses feedbacks ocorram de forma qualificada e eficiente.

Nesse contexto, a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova é necessária, visto que esse método de gestão tem um papel fundamental para a evolução de cada colaborador e, conseqüentemente, da organização. Considerando esses fatores, se aplicada corretamente, a avaliação de desempenho pode proporcionar um maior engajamento das equipes, oportunizando um aumento da motivação, da valorização, da produtividade e do comprometimento dos profissionais, o que proporciona melhores resultados para a organização.

É cabível perceber que o presente trabalho é importante no âmbito organizacional do Grupo Casa Nova, dado que com a aplicação de uma ferramenta de avaliação de desempenho é possível ter uma visão contínua do desempenho dos colaboradores e verificar as qualidades e as possíveis melhorias dos mesmos. À vista disso, a avaliação de desempenho proporciona um controle mais eficiente das funções de cada profissional, envolvendo o perfil de cargo, o que pode contribuir para os programas de treinamento e desenvolvimento, realizados pelo setor de gestão de pessoas.

A partir dessas perspectivas, para que seja possível a aplicação de um método de avaliação de desempenho adequado ao Grupo Casa Nova, é necessário o

desenvolvimento desse trabalho acadêmico, visto que, além da proposta de uma ferramenta, descreve a sua importância no ambiente organizacional, as suas características mais relevantes e os principais métodos de avaliação de desempenho utilizados. Para além desses fatores, com a realização do trabalho acadêmico, os líderes do Grupo Casa Nova podem perceber se a ferramenta é importante para a empresa e quais aspectos verificam como relevantes para avaliar os seus profissionais, considerando os seus valores e objetivos, para que esse processo avaliativo seja implementado e desenvolvido na organização.

## 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Esta seção engloba a apresentação da organização estudada e está estruturada em duas partes: histórico e contextualização. As informações expostas sobre o Grupo Casa Nova foram elaboradas com base em dados fornecidos pelo setor de gestão de pessoas, além da utilização de elementos relevantes dos sites oficiais da Casa Nova Materiais de Construção e da Construtora Casa Nova.

### 4.1 Histórico

Com 30 anos de história no município de Santa Cruz do Sul, a Casa Nova Materiais de Construção (Figura 1) é a pioneira das integrantes do Grupo Casa Nova. Conforme o setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova, a loja de materiais de construção foi fundada em 09 de dezembro de 1991, por Gilmar Ferreira dos Passos, a partir da sua experiência na área da construção civil. No início, a empresa possuía instalações modestas e funcionava como um depósito de tijolo, contando com apenas um colaborador.

**Figura 1 – Fachada da loja no início do negócio**



Fonte: Site oficial da Casa Nova Materiais de Construção, 2021.

Considerando esse cenário, devido a eficiência e a dedicação de Gilmar, a Casa Nova Materiais de Construção foi se destacando no mercado e conquistando a fidelidade dos clientes. Com o decorrer do tempo, novas linhas de produtos foram agregadas e a estrutura física da loja foi sendo desenvolvida.

A partir da aceitação do negócio no mercado e da satisfação dos clientes, a Casa Nova Materiais de Construção foi sendo ampliada e, em 2002, surgiu a Construtora Casa Nova. Em 2011, em função da necessidade de algumas regras específicas da legislação envolvendo as licitações, que a Construtora Casa Nova não contemplava, surgiu a Casa Nova Obras de Terraplanagem.

## 4.2 Contextualização

O Grupo Casa Nova é uma associação da Casa Nova Materiais de Construção, da Construtora Casa Nova e da Casa Nova Obras de Terraplanagem. A necessidade do surgimento do Grupo Casa Nova teve como objetivos oferecer um diferencial para os clientes e priorizar a qualidade dos produtos e serviços prestados.

A figura a seguir demonstra a fachada da sede do Grupo Casa Nova. No primeiro andar localiza-se a Casa Nova Materiais de Construção e no segundo andar encontra-se a Construtora Casa Nova, a Casa Nova Obras de Terraplanagem e o setor administrativo.

**Figura 2 – Fachada atual do Grupo Casa Nova**

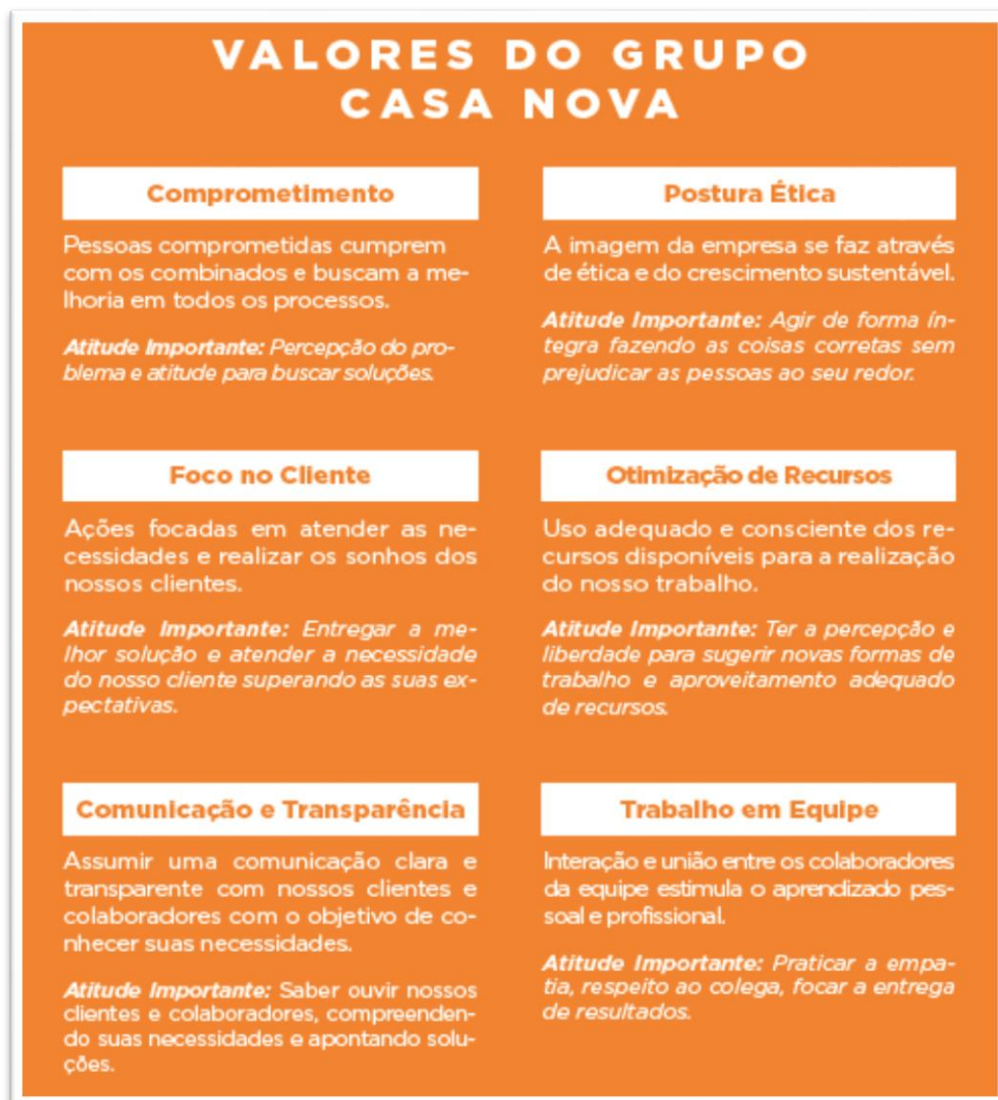


Fonte: Site oficial da Casa Nova Materiais de Construção, 2021.

De acordo com o Manual de Conduta do Grupo Casa Nova (2021, p. 7), a missão da organização é “concretizar sonhos e melhorar a qualidade de vida da sociedade, promovendo o desenvolvimento urbano através da solução em materiais de construção e serviços de engenharia comprometidos com o meio ambiente”.

Ademais, é importante expor os principais valores da empresa, os quais estão evidenciados na figura a seguir.

**Figura 3 – Valores do Grupo Casa Nova**



Fonte: Manual de Conduta do Grupo Casa Nova, 2021.

Uma das integrantes do Grupo Casa Nova é a Casa Nova Materiais de Construção, com sede no município de Santa Cruz do Sul, na Rua Gaspar Bartholomay - número 854.

A razão social da Casa Nova Materiais de Construção é Ana Paula A. Passos Comércio de Materiais de Construção Eireli e o segmento em que atua é venda de materiais de construção. Outro fator importante refere-se ao público alvo da organização, que são aquelas pessoas que desejam realizar uma reforma ou uma obra, seja essa pequena ou grande.



Segundo o setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova, no dia 30 de março de 2021, a Casa Nova Materiais de Construção conta com 17 colaboradores, com os seguintes cargos: gerente, sub gerente, operadora de caixa, vendedor, vendedor externo, coordenador de expedição, operador de empilhadeira, auxiliar de logística, auxiliar de transportes, motorista de coleta e entrega, marceneiro e auxiliar de limpeza. O organograma da empresa, que evidencia os cargos mencionados, está sendo desenvolvido pelo setor de gestão de pessoas.

Outra integrante do Grupo Casa Nova é a Construtora Casa Nova, localizada no município de Santa Cruz do Sul, na Rua Gaspar Bartholomay - número 854. A construtora localiza-se no segundo andar da Casa Nova Materiais de Construção.

A razão social da organização é Construtora Casa Nova Ltda, com atuação na área da construção civil. Um ponto a destacar é que a Construtora Casa Nova busca constantemente investir em inovação, em tecnologia e em mão de obra qualificada, tendo como público alvo, principalmente, aqueles clientes com interesse em condomínios fechados e loteamentos.

Conforme o site oficial da Construtora Casa Nova, a mesma já executou obras em hospitais, escolas, prefeituras, supermercados, lojas e galerias comerciais, além de obras mais complexas, como estação de tratamento de água e esgoto e rede de distribuição de água. No entanto, as principais atividades da organização estão voltadas para obras de terraplanagem, condomínios fechados e loteamentos.

Nessa perspectiva, devido a regras específicas da legislação de licitações, surgiu a Casa Nova Obras de Terraplanagem, que em 2005 era uma loja de tintas, e em 2011 passou a ser de terraplanagem. Considerada uma expansão da Construtora Casa Nova, a Casa Nova Obras de Terraplanagem é a terceira integrante do Grupo Casa Nova e localiza-se na Rua Gaspar Bartholomay - número 854, no segundo andar da Casa Nova Materiais de Construção.

De acordo com o setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova, no dia 30 de março de 2021, a Construtora Casa Nova e a Casa Nova Obras de Terraplanagem possuem juntas 70 colaboradores, entre engenheiros, arquitetos, mestres de obras, administradores e atendentes. O organograma, que destaca esses colaboradores, está sendo desenvolvido pelo setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova. Outro ponto a ser considerado é que, como há dificuldade de encontrar operadores de máquinas pesadas, a organização conta com alguns profissionais externos, para atender as necessidades dos clientes.

## **5 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção engloba conceitos a respeito do tema do presente trabalho acadêmico, de acordo com a percepção de vários autores. Nessa perspectiva, a partir da utilização de livros e artigos conceituados, é possível verificar diversos pontos de vista em relação a gestão de pessoas, área em que a avaliação de desempenho está inserida, e sobre aspectos relevantes que envolvem a avaliação de desempenho e a sua aplicabilidade nas organizações.

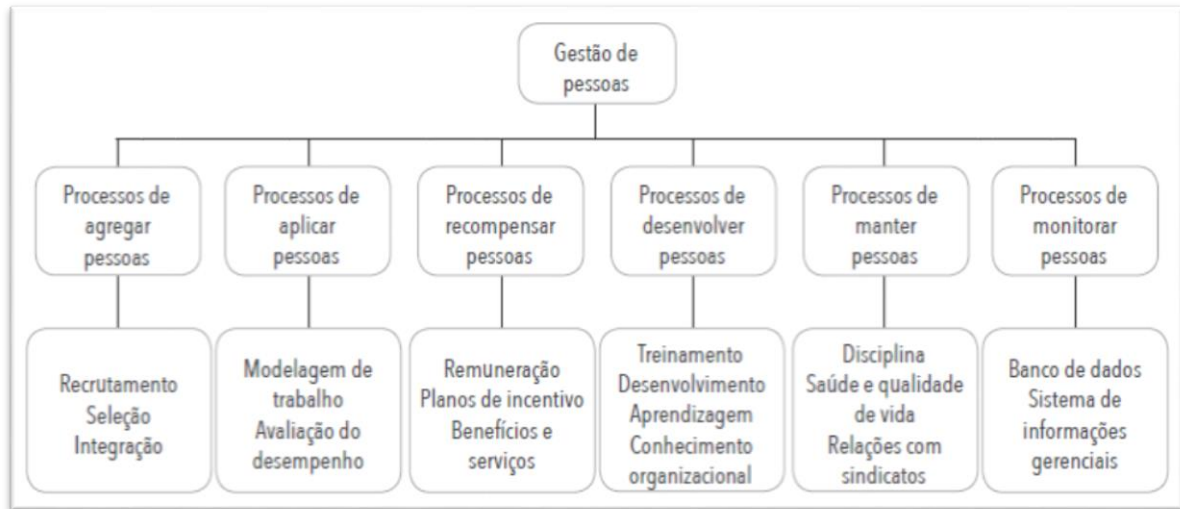
### **5.1 Gestão de pessoas**

A gestão de pessoas é uma área fundamental nas organizações e, de acordo com abordagens de Quenehen (2020), abrange a coordenação de maneira eficaz da gestão do conhecimento, desenvolvimento, habilidades, capacidades e experiências dos profissionais. Ao longo da história, a gestão de pessoas passou por diversas transformações, inicialmente baseada em um conceito artesanal, em que o principal foco da área era treinar os trabalhadores para execução das tarefas. No entanto, com o passar do tempo a gestão de pessoas desenvolveu princípios organizacionais e de relações humanas, sendo atualmente considerada um elemento essencial para o sucesso das organizações.

Stadler e Pampolini (2014) argumentam que a área da gestão de pessoas surgiu a partir da revolução industrial, considerando a necessidade de crescimento e desenvolvimento das indústrias. Contudo, a área foi estabelecida propriamente ao longo do século XX, quando as teorias da administração, iniciadas por Frederick Taylor e Henry Fayol começaram a ter aplicabilidade nas indústrias. A partir desse momento, os experimentos de Taylor e Fayol começaram a gerar resultados concretos e positivos sobre o papel desenvolvido pelas pessoas nas empresas.

Segundo afirmações de Chiavenato (2014), as mudanças e as transformações ocorridas, principalmente na Era da Informação e na Era do Conhecimento, marcaram intensamente a forma de administrar, surgindo a necessidade de as organizações se tornarem mais atentas aos seus colaboradores. Nesse paradigma, considerando as pessoas como principal ativo de uma empresa, a gestão de pessoas constitui um conjunto de processos dinâmicos (Figura 4). Esse conjunto integrado depende de vários aspectos organizacionais, como a arquitetura, a cultura, a tecnologia utilizada, os processos internos e as características das pessoas que constituem a organização.

**Figura 4 – Processo de gestão de pessoas**



Fonte: Chiavenato, 2014.

É evidente a importância e a necessidade da gestão de pessoas e Maximiano (2011) reforça a ideia que as organizações dependem de pessoas qualificadas, motivadas, integradas e produtivas para trabalhar e alcançar os seus objetivos. Sendo assim, para encontrar as pessoas certas, lidar com elas do modo correto e verificar como é possível desenvolvê-las, as empresas necessitam da área de gestão de pessoas. Outro aspecto a ser considerado é que toda organização, mesmo de pequeno porte, administra as questões relacionadas as pessoas, mas nem todas as organizações possuem um departamento de gestão de pessoas formalmente estruturado.

Segundo Kops, Silva e Romero (2013), a gestão de pessoas é uma área que envolve diversas estratégias e ações dentro da empresa, possuindo a função de obter o máximo dos colaboradores e proporcionar um ambiente positivo e produtivo. Além disso, a área é composta por um conjunto de elementos e recursos que devem ser considerados para garantir a eficácia organizacional. Outro fator é que a área de gestão de pessoas vem passando por mudanças e desafios para gerenciar pessoas, essas que desempenham um papel muito importante para a obtenção de vantagem competitiva perante o mercado.

Considerando esses fatores, para Busse e Manzoki (2014), a missão da gestão de pessoas é alavancar os resultados da organização, utilizando o ser humano como diferencial estratégico. Nesse sentido, a área de gestão de pessoas, por meio de políticas, práticas e processos estabelecidos e com base nas estratégias da empresa a curto, médio e longo prazos, possui uma intensa identificação com a organização.

Desse modo, considerando os objetivos e as metas organizacionais, a empresa deve centrar-se nos colaboradores como clientes internos, preparando-os para os desafios.

De forma a sintetizar o papel da gestão de pessoas, de acordo com Dessler (2014, p. 29), “a área trata-se do processo de captação, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados, e de cuidar das questões de equidade nas relações, na saúde e na segurança do trabalho”.

Jardeweski e Jardeweski (2014) enfatizam que gerir uma organização significa gerenciar o seu desempenho, o que implica em entender as diversas situações que se configuram e compreender como os objetivos traçados pelos líderes são perseguidos e alcançados. À vista disso, é necessário verificar quais ações apresentam bons resultados, quais precisam de correções e quais funcionários contribuem direta e positivamente para tais resultados. Nesse cenário, a avaliação de desempenho é percebida como uma ferramenta eficaz na verificação dessas ações.

## **5.2 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um processo contínuo e dinâmico, e segundo o ponto de vista de Knapik (2012), mensura os indicadores de desempenho dos colaboradores. Em complemento, esse processo deve estar relacionado ao planejamento estratégico da organização e é um importante meio para o alinhamento das expectativas da liderança e dos colaboradores, objetivando uma melhoria contínua nas relações profissionais. Dessa forma, a avaliação pode fornecer indicadores para uma promoção ou possível demissão, dependendo do desempenho de cada profissional.

A partir das abordagens de Kops, Silva e Romero (2013), a avaliação de desempenho é um processo sistemático e envolve a verificação formal e metódica dos trabalhos, atividades e resultados desenvolvidos pelos colaboradores dentro de uma organização. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho tem relação com a análise das atividades que o profissional realiza, conforme o seu potencial e as suas ações no ambiente de trabalho.

Conforme ideias de Marras (2011), a avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento de cada colaborador durante a sua permanência na organização e para medir o seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes. Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus

programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados. Essa prática continua existindo nas organizações modernas, porém a avaliação de desempenho, graças ao conseqüente aperfeiçoamento recebido e em função das necessidades surgidas no âmbito administrativo, foi tendo o nível de abrangência modificado e ampliado.

É cabível perceber que a avaliação de desempenho possui uma série de objetivos e, a partir da visão de Moreno (2014), os mais relevantes são: garantir o desenvolvimento e o aprimoramento dos profissionais, mostrar as expectativas da organização em relação à atuação do indivíduo e da equipe, permitir que o colaborador planeje o seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuir com os processos de remuneração e promoção, possibilitar a elaboração de planos de ação para os funcionários com desempenho insatisfatório e entender qual treinamento cada colaborador deve receber. Esses objetivos devem estar claramente definidos e deve haver a participação ativa de todos os profissionais nesse processo.

Existem questões fundamentais que devem ser consideradas ao avaliar o desempenho de um profissional. Mendes (2020) afirma que essas questões envolvem a compreensão de: por que, como e quando avaliar o desempenho dos profissionais, quais aspectos de desempenho devem ser avaliados, quem deve efetuar a avaliação de desempenho e como comunicar a avaliação aos envolvidos.

Em complemento, Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) citam que é preciso que os responsáveis pela avaliação tenham ciência de alguns pontos. Esses pontos são os seguintes: conhecimento do processo de avaliação, percepção a respeito das diferenças individuais dos avaliados nas relações de trabalho, conhecimento dos prazos do processo e entendimento dos métodos e técnicas utilizados na avaliação.

No que tange a periodicidade das avaliações de desempenho, Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) sustentam a ideia que as análises de desempenho formais devem ser conduzidas no mínimo uma vez por ano. Contudo, a realização no mínimo duas vezes por ano é o mais indicado, visto que a realização de duas análises formais por ano significa que menos desempenho será avaliado em cada uma e isso reduz a tensão dos profissionais. Outro ponto é que um gestor proativo pode estabelecer a prática de avaliações informais periódicas, verificando o desempenho dos colaboradores no dia a dia e fornecendo feedbacks contínuos, ao invés de aguardar pelas análises anuais ou bianuais.

A função da avaliação de desempenho vai além de punir os piores ou premiar os melhores profissionais. Conforme Pequeno (2018), o papel da avaliação tem grande influência nas decisões organizacionais, contribuindo para a gestão de pessoas e para a organização como um todo. Desse modo, a empresa não deve apenas pensar em quais são os melhores ou piores funcionários, mas encarar os seus colaboradores como pessoas diferentes e aproveitar essas diferenças para conhecer e desenvolver profissionalmente esses colaboradores.

É notório que o processo de avaliar o desempenho traz vantagens para os colaboradores avaliados e para a organização e, como elenca Mendes (2020), para os profissionais a avaliação pode representar aumentos salariais, promoções ou transferências, além de sugestões quanto às necessidades de mudanças em seu comportamento, habilidades e atitudes. Por outro lado, para a organização o processo de avaliação pode evidenciar a necessidade de avaliar os treinamentos, identificar pessoas para assumir novos cargos ou substituir colaboradores.

Lacombe (2011) acrescenta que um sistema de avaliação deve ser confiável, válido, padronizado e prático, e deve ter como principal objetivo a melhoria no desempenho dos avaliados nas atividades que executam. Outro fator é que o avaliador não deve limitar-se aos resultados alcançados, porque existem diversos fatores que estão fora do controle do avaliado e isso precisa ser considerado. Assim, existem influências fortes dos ambientes interno e externo no desempenho dos profissionais, como a situação econômica do país ou o desempenho de outras áreas da empresa, que podem afetar o resultado do avaliado.

A avaliação de desempenho possui etapas para implementação e, segundo Kops, Silva e Romero (2013), as principais são: detecção da necessidade de um método pela alta administração, definição de objetivos, integração da gestão do desempenho no planejamento estratégico, elaboração de um projeto para implementação, reuniões para divulgação com todos os colaboradores e gestores, treinamento de avaliadores e avaliados, aplicação dos instrumentos de avaliação, tratamento dos dados, elaboração do plano de capacitação e acompanhamento dos resultados. Essas etapas devem considerar os aspectos técnicos, como o uso da ferramenta de avaliação de desempenho, e os aspectos comportamentais dos colaboradores.

Além desses fatores, Sobral e Peci (2013) abordam que a avaliação de desempenho é um instrumento crucial para a existência de uma relação saudável

entre a organização e os trabalhadores. Isso ocorre porque, com a utilização de um método de avaliação, cria-se um ambiente de reflexão e discussão dos resultados obtidos, permitindo esclarecer dúvidas e melhorar a comunicação entre subordinados e supervisores.

Gramigna (2012) sustenta a ideia que na implementação da avaliação de desempenho é fundamental preparar a empresa para a cultura do feedback. Além disso, é necessário adotar uma avaliação que contribuía para a alavancagem do desenvolvimento dos colaboradores, considerando-a como uma ferramenta que proporciona outras vantagens, além das financeiras.

De acordo com Escorsin e Walger (2017), a avaliação de desempenho é realizada em um momento específico e por meio da aplicação de uma ferramenta específica, definida pela organização. No entanto, considerando o fato de que a organização ainda não disponha de uma avaliação de desempenho formal, a liderança deve observar e acompanhar com frequência como cada colaborador e a equipe desenvolvem as suas atividades.

Na maioria das organizações cabe a liderança a responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados e, segundo perspectivas de Chiavenato (2014), além do líder, a área de gestão de pessoas participa desse processo. A gestão de pessoas contribui com a verificação dos critérios para que a avaliação possa acontecer e é responsável por projetar, desenvolver e manter um plano sistemático de avaliação de desempenho.

Dessler (2014) sugere que os líderes avaliam o desempenho dos seus colaboradores por três razões significantes. Primeiro, a avaliação traz informações importantes para a tomada de decisão sobre promoções e aumentos de salário. Segundo, permite que chefias e colaboradores desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação, além de permitir o reforço dos pontos positivos no desempenho dos profissionais. Por fim, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, visto que oportunizam a revisão dos planos de carreira, a partir da análise das forças e fraquezas demonstradas.

Ainda no que tange as razões para implementação de uma ferramenta de avaliação, Chiavenato (2014) enfatiza que as principais razões são: recompensa, retroação, desenvolvimento, relacionamento, percepção e aconselhamento. Um dos conceitos que se destacam é o da percepção, visto que a avaliação proporciona meios para que cada colaborador saiba o que as pessoas ao seu redor pensam a seu

respeito, o que contribui com a autopercepção e a percepção do entorno social.

É fundamental que os avaliadores realizem treinamentos e, conforme Silva (2015), os treinamentos são importantes para manter a uniformidade na avaliação de desempenho. Para além desses fatores, é importante que a liderança tenha conversas constantes com os profissionais sobre o seu progresso, enfatizando mudanças de comportamento e de resultados.

Segundo argumentos de Marras (2011), os resultados definidos pelas organizações em determinado espaço de tempo e que são considerados na avaliação de desempenho podem ser expressos de duas formas distintas: quantitativamente ou qualitativamente. O modo quantitativo ocorre quando o fator numérico está explícito no resultado a ser alcançado e, por outro lado, a forma qualitativa ocorre quando os parâmetros de atingimento dos resultados não estão determinados em termos numéricos, mas por propriedades ou valores que uma vez alcançados definem a aceitação daquilo que foi prefixado.

### **5.2.1 Fatores que influenciam na avaliação de desempenho**

A partir das perspectivas de Jardeweski e Jardeweski (2014), o processo de avaliação de desempenho deve considerar todas as dimensões que afetam ou podem afetar os objetivos e o desempenho organizacionais. Considerando esses aspectos, para a aplicação de uma avaliação de desempenho em uma organização é necessário haver flexibilidade, inteligibilidade, comparabilidade e mensurabilidade.

A missão organizacional é um dos fatores que influenciam na avaliação de desempenho. Na percepção de Certo *et al.* (2010), a missão é uma declaração da razão pela qual a organização existe. Desse modo, uma missão formalmente expressa facilita o entendimento sobre os rumos da organização, enfatizando os produtos ou serviços que a empresa oferece e qual o seu público alvo. Assim, estabelecer e documentar uma missão organizacional é importante, porque ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, além de tornar explícitos os principais alvos que a organização busca atingir.

Como outro aspecto influenciador, Vanin e Filho (2013) argumentam que a visão procura descrever o que a organização deseja ser no futuro e deve ser definida de forma clara e objetiva, que seja compreensível para todos os envolvidos com a empresa. Em complemento, a visão necessita de uma descrição daquilo que a



organização deseja ser, com o objetivo de unificar as expectativas, facilitar a comunicação, contribuir com as estratégias da empresa e ajudar no envolvimento dos colaboradores.

Ainda conforme as ideias de Vanin e Filho (2013), embora os conceitos de missão e visão organizacional sejam diferentes, ambos se complementam e estão intimamente ligados entre si. Em síntese, a missão resulta de uma reflexão sobre a razão da existência da empresa e a visão procura descrever o que a organização quer ser no futuro. Para Campos (2016), é fundamental que exista um alinhamento entre a missão e a visão da empresa e o que é declarado ao mercado e aos seus clientes. Muitas organizações elaboram a sua missão e visão e acabam por divulgá-las apenas internamente, mas é importante que o público externo tenha acesso a esses elementos.

Os valores organizacionais são elementos influenciadores ao avaliar o desempenho e, conforme explicita Campos (2016), indicam os princípios que a empresa abraça e podem ser considerados crenças e virtudes que a organização cultiva para as tomadas de decisão nos processos empresariais. Nesse panorama, alguns valores orientam ações sobre o negócio, como a satisfação do cliente e a qualidade dos produtos, e outros valores têm como objetivo a definição das formas de relacionamento interno e externo da organização. Ademais, expressões representativas de valores, como qualidade, ética e respeito ao meio ambiente, são bastante utilizadas pelas organizações, porém para que possam ser colocadas em prática, demandam esforços e investimentos.

Como um elemento influenciador da avaliação de desempenho, Paiva (2019) define a cultura organizacional como um sistema de valores das pessoas inseridas em uma organização, ou seja, é uma percepção compartilhada pelos membros de uma empresa. Considerando essas perspectivas, é relevante promover uma cultura organizacional positiva, visto que essa possibilita ganhos razoáveis de produtividade e qualidade, enfatizando os pontos fortes e diferenciais dos colaboradores, recompensando mais que punindo e privilegiando o bem-estar dos profissionais.

Entre os fatores que influenciam na avaliação estão os objetivos organizacionais e, segundo Certo *et al.* (2010), são as metas em que a organização direciona os seus esforços e contribuem com o planejamento e o controle nas empresas. Para garantir a eficácia, as organizações devem utilizar os objetivos como orientações na tomada de decisão e guia para avaliação do desempenho, já que todo

esforço é de importância fundamental para o atingimento dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, os objetivos organizacionais podem ser de dois tipos: os de curto prazo, que estabelecem metas de um a dois anos, e os de longo prazo, com metas dentro de três, cinco ou mais anos.

Outro elemento influenciador é a percepção dos integrantes da organização e, de acordo com Sobral e Peci (2012), a percepção consiste em um complexo processo físico e psicológico, sendo o meio pelo qual as pessoas organizam e interpretam as suas impressões sensoriais. Em complemento, a percepção pode ser influenciada pelo observador, pela situação ou pelas características individuais, como personalidade, experiências, interesses, motivações e expectativas do observador, definindo o que o mesmo percebe a sua volta.

### **5.2.2 Critérios a serem avaliados**

Segundo perspectivas de Chiavenato (2014), para a avaliação de desempenho ser objetiva, a mesma deve basear-se em critérios previamente estabelecidos. Em complemento, Muller (2013) evidencia que um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais critérios melhor atendem as necessidades de informação para a empresa. Nesse panorama, para a formulação dos critérios de avaliação, deve-se considerar as formas de controle empregadas na organização e a cultura organizacional.

Muller (2013) aborda que os critérios de desempenho são pontos de partida para as melhorias na organização, visto que permitem identificar metas, controlar processos e verificar resultados. Em complemento, os critérios devem interligar as estratégias, os recursos e os processos e estar presentes nas análises de implantação de melhorias. Ademais, os indicadores corretos de desempenho ajudam a organização a mudar, por definirem e desenvolverem novos comportamentos.

Um elemento fundamental ao avaliar o desempenho dos profissionais é o relacionamento interpessoal e, para Ribas *et al.* (2018), o conceito desse elemento envolve o contato entre os indivíduos, ou seja, a interação entre as pessoas em diferentes situações. Assim, o relacionamento interpessoal implica na influência das pessoas entre si, na maneira como cada uma percebe a outra e a forma como é estruturada essa relação. Moreira (2011) acrescenta que o relacionamento interpessoal é o tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos,

de forma a manter o ambiente de trabalho e garantir um clima organizacional satisfatório.

Outro aspecto essencial na avaliação é o trabalho em equipe e Lacombe (2011) evidencia que no trabalho em equipe deve haver responsabilidades e compromissos mútuos e esses elementos não existem sem que haja confiança recíproca entre as pessoas. Considerando esses fatores, é indispensável que a equipe esteja motivada e integrada, e exista um propósito claro a respeito dos resultados e metas a serem alcançados. De acordo com Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), um colaborador que trabalha em equipe é democrático, bom ouvinte, comprometido com o desenvolvimento das pessoas e consegue lidar com situações de conflito.

Outra consideração é que a pontualidade e a assiduidade são importantes no ambiente organizacional. Conforme definições de Moreira (2011), a pontualidade compreende a presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente e a assiduidade é a presença do profissional no local de trabalho, mediante a verificação da frequência.

O comprometimento é um fator relevante ao avaliar o desempenho e, para Bohlander e Snell (2015), os profissionais comprometidos são aqueles que têm um desempenho consistentemente elevado, têm entusiasmo por aquilo que fazem e procuraram as formas mais eficazes de realizar as atividades que lhes são propostas. Em acréscimo, um fator capaz de aumentar o comprometimento dos profissionais é o envolvimento dos mesmos na tomada de decisão de determinados dilemas da organização.

Conforme Kamia e Porto (2011), a proatividade é um importante elemento no desenvolvimento das atividades de uma empresa e se refere aquelas pessoas que mostram-se ativamente envolvidas com as situações a sua volta. Nesse parâmetro, é fundamental considerar que pessoas com personalidade proativa demonstram iniciativa, buscam oportunidades de mudanças, antecipam e solucionam problemas, visam melhorias e desenvolvem atividades profissionais que ressaltem bons relacionamentos interpessoais.

O conhecimento é um aspecto essencial para o desenvolvimento profissional e, para Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), pode ter derivação de muitas fontes, como números, informações, crenças, instruções escritas, focos e histórias. Em complemento, o conhecimento pode ser tácito ou explícito. O conhecimento tácito consiste em crenças pessoais, valores e perspectivas que os indivíduos determinam

como certos, e normalmente são difíceis de comunicar. Em outra perspectiva, o conhecimento explícito é formalizado e acessível, podendo ser pensado de maneira consciente, comunicado e compartilhado.

É comum a confusão dos termos dado, informação e conhecimento e, por isso, é cabível entender os seus significados. Desse modo, segundo Carvalho (2012), o dado é o registro sem significado de algo e a informação é um conjunto de dados com significado. No que se refere ao conhecimento, é o resultado do processamento de informações e pode transformar a visão das pessoas sobre a realidade, dependendo do contexto. Outrossim, o conhecimento é essencial no ambiente corporativo e é um dos focos, principalmente, das empresas que buscam constantemente a inovação. Para um melhor entendimento dos conceitos, Carvalho (2012, p. 11) afirma que “o dado é uma semente, a informação é um jardim e o conhecimento é a Floresta Amazônica”.

No que tange a avaliação de desempenho, a comunicação é um fator importante e, de acordo com Knapik (2012), é um processo de interação e troca de informações, por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem, com o objetivo de haver a compreensão da mensagem por parte de quem a recebe. No ambiente organizacional, um desafio para os gestores é estabelecer uma rotina de comunicação eficaz, evitando as barreiras que desviam o sentido da mensagem, podendo ser os problemas de comunicação. Conforme Czajkowski, Muller e Oliveira (2020), a comunicação promove o encontro de ideias e exige dos envolvidos a correta interpretação do que foi comunicado.

No âmbito organizacional, vários processos levaram à evolução da ética empresarial, e Dias (2014) sustenta a ideia que isso permitiu que esse elemento chegasse à atualidade como uma questão prioritária para as organizações. O conceito de ética está relacionado a um conjunto de princípios que envolvem a sociedade, uma vez que ela norteia a conduta, os valores e as crenças, a partir dos quais os indivíduos decidem sobre determinada situação e sobre qual é a maneira mais correta de se comportar. Nesse panorama, a ética empresarial tem um grande impacto nas organizações, visto que ela está relacionada as normas morais envolvidas nos níveis individual e organizacional que permeiam as atividades empresariais.

### 5.2.3 Principais métodos de avaliação de desempenho

Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) enfatizam que um método de avaliação de desempenho envolve um processo específico, que reúne diversas técnicas e características determinadas, em sua maioria, pela liderança. São diversos os métodos tradicionais de avaliação de desempenho e, conforme Mendes (2020), os principais são: escalas gráficas, incidentes críticos, método comparativo, escolha forçada e método 360 graus. É importante destacar que a escolha da ferramenta mais adequada depende dos objetivos da empresa, além de considerar que todas as ferramentas apresentam vantagens e desvantagens.

Uma ferramenta de avaliação de desempenho comum nas organizações é o de escalas gráficas que, segundo considerações de Dessler (2014), apresenta uma série de características de desempenho, como trabalho em equipe e comprometimento, e é acompanhada de classificações de desempenho. Nesse modelo, normalmente o superior avalia cada profissional, considerando as características elencadas e verificando a pontuação que melhor descreve o seu desempenho.

Em complemento ao modelo de escala de fatores, Pereira (2014) dispõe que o modelo é desenvolvido conforme cada organização e tem como vantagem a facilidade do entendimento por parte de todos os profissionais da empresa, com características que envolvem a conduta e o desempenho dos mesmos. Além disso, esse tipo de avaliação de desempenho permite uma percepção clara sobre quais características dos colaboradores são consideradas mais importantes pela organização.

Uma organização pode considerar determinadas formas ao avaliar o desempenho e, para Maximiano (2011), pode ser por objetivos ou por escalas de fatores. A avaliação por objetivos é uma técnica orientada para resultados do trabalho, sendo que o gerente e cada colaborador, em conjunto, definem quais são os objetivos de desempenho. Em outra perspectiva, a avaliação por escala de fatores consiste em definir um conjunto de aspectos que retratam um padrão de comportamento desejado e os fatores de avaliação são padronizados para todos os profissionais, assim como o período da avaliação.

Pequeno (2018) evidencia que o *top down*, ou avaliação 90 graus, é um dos métodos mais utilizados para a avaliação de desempenho. No modelo *top down*, o superior assume a responsabilidade pela avaliação dos seus subordinados. Outra ferramenta de avaliação de desempenho é a autoavaliação, que envolve o ponto de

vista do profissional sobre o seu próprio desempenho. No entanto, o modelo de autoavaliação não deve ser aplicado sozinho, podendo ser acrescentado ao método *top down*. Essa forma conjunta de avaliar o desempenho é interessante, visto que a aplicação de ambas as avaliações envolve a percepção do líder e do colaborador em relação ao desempenho.

Segundo abordagens de Carvalho, Nascimento e Serafim (2013), os métodos modernos de avaliação de desempenho buscam atender as exigências das organizações e apresentam uma tendência de autoavaliação. Sendo assim, os métodos modernos defendem a participação do colaborador envolvido no planejamento do seu desenvolvimento profissional, o que proporciona a percepção e a busca por melhorias contínuas no seu desempenho. Conforme Chiavenato (2014), a combinação entre a avaliação pelo líder e a autoavaliação pelo colaborador é uma forma democrática, participativa e fortemente motivadora de avaliar o desempenho dos profissionais.

De acordo com Bohlander e Snell (2015), quanto mais ativamente um profissional participar do processo de avaliação de desempenho, maior é a probabilidade de descobrir as causas do seu desempenho, além de gerar ideias construtivas para o seu aprimoramento. Em complemento, há evidências que a maioria dos colaboradores considera que o sistema de avaliação oferece um procedimento mais justo quando os mesmos podem ter uma participação ativa nesse processo.

Uma ferramenta de avaliação de desempenho muito utilizada é a avaliação 360 graus. Silva (2015) descreve que essa ferramenta considera diversos pontos de vista para identificar o nível de competência de um colaborador. Nesse processo, os profissionais podem receber feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados, clientes externos e internos, fornecedores e realizarem uma autoavaliação. Contudo, um dos maiores desafios da avaliação 360 graus é administrar conflitos, principalmente se os avaliadores e o avaliado não estiverem preparados para esse processo de avaliação de desempenho, o que dificulta que as informações e opiniões sejam objetivas.

### 5.3 Liderança e suas competências

Considerando os argumentos de Escorsin e Walger (2017), a liderança está ligada a diversos fatores, como relação, influência, aceitação, situação e confiança. Nesse sentido, o conceito de liderança envolve a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas em determinadas situações. Embora a área gestão de pessoas contribua para que a organização possa conduzir as pessoas e as equipes na direção dos resultados almejados, é a liderança que executa as ações de direcionar as equipes e acompanhar o desempenho de cada profissional.

Paiva (2019) aborda que a liderança diz respeito a capacidade de influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo. O conceito de liderança tem um sentido diferente do conceito de gestor, que é aquele que tem autoridade formal sobre um grupo e que exerce uma função gerencial. Considerando os conceitos de liderança e de gestor, é percebido nas organizações que nem todo o gestor é um líder, porque nem sempre ocorre uma influência aos colaboradores.

Como um atributo fundamental no comando e na direção das pessoas, Czajkowski, Muller e Oliveira (2020) citam que a liderança está condicionada a correta leitura das características individuais, da organização e do contexto em que todos estão inseridos. Nessa perspectiva, não há um modelo único de liderança adequado a todas as situações e organizações, os líderes devem inspirar e desenvolver as pessoas, definindo um estilo de trabalho que respeite as características de cada colaborador com base na realidade da empresa.

Um líder eficaz deve desenvolver-se continuamente e, para Stadler e Pampolini (2014), deve primar pelas relações interpessoais com os diversos públicos, com enfoque nos objetivos da empresa e dos colaboradores, em busca do equilíbrio de interesses e de resultados. Ademais, a liderança deve estar preparada para guiar o processo de desenvolvimento dos profissionais, estabelecendo metas adequadas, apoiando o trabalho em equipe e valorizando as contribuições individuais.

Segundo a visão de Knapik (2012), as lideranças influenciam os grupos, proporcionam um sentimento de segurança aos colaboradores e diminuem as incertezas, além de desenvolver nos profissionais a capacidade de assumir tarefas importantes e ter competências para realizá-las. Outro fator é que os líderes devem preocupar-se com a manutenção de alguns aspectos que sustentam as equipes, como clareza e transparência nos objetivos, comunicação eficaz, conhecimento dos prazos

e recursos disponíveis, respeito mútuo e confiança.

Não existe uma liderança ideal e, conforme definições de Escorsin e Walger (2017), há diferentes estilos de liderança, dependendo do contexto. Assim, é notório que o ambiente externo, o mercado e os clientes alteram frequentemente as estratégias organizacionais e isso implica no perfil de liderança. O mais importante ao optar por um perfil de liderança é perceber que o líder precisa ter uma postura de proteção em relação aos seus subordinados, no que tange à qualidade de vida desses colaboradores, à segurança na execução das tarefas, às situações de injustiça presentes no cotidiano e ao respeito pelas pessoas.

No âmbito organizacional, liderar envolve a influência dos comportamentos e ações dos profissionais e, de acordo com Lacombe (2011), um líder capacitado assegura que cada pessoa na organização saiba o que se espera dela, conheça as suas responsabilidades e tenha ciência de como o seu desempenho será avaliado. Outro fato é que o líder normalmente altera a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e de cada liderado, mas é essencial compreender que a liderança deve ordenar, comandar, motivar, dar exemplos e cobrar resultados.

Castro (2016) enfatiza que as competências dos gestores afetam de forma significativa o desempenho das equipes e entre essas competências estão: comunicar-se de forma clara e objetiva, promover a cooperação entre as equipes, estimular o desenvolvimento das competências dos profissionais, promover feedbacks de modo respeitoso, avaliar o desempenho de forma justa e imparcial, ter um relacionamento interpessoal que promova um ambiente participativo, apresentar resultados e cumprir as normas estabelecidas.

Conforme ideias de Marras (2011), depois que a organização traça as suas linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar programas de desenvolvimento. Esses programas permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los, através de características individuais de cada líder.

Para Lima (2020), os treinamentos pessoal e profissional proporcionam ao líder um conjunto de ferramentas de alto impacto. Esse conjunto oportuniza um aumento da influência pessoal, melhora o relacionamento interpessoal e torna o líder capacitado a efetivar transformações significativas em sua vida profissional, no ambiente de trabalho e junto aos seus liderados. Desse modo, a liderança é capaz de criar uma visão de futuro, incentivar os colaboradores a trabalhar com qualidade e entusiasmo, com o intuito de guiar a equipe em direção ao sucesso.



## 5.4 Treinamento e desenvolvimento profissional

Maximiano (2011) sustenta a ideia que o processo de treinamento fornece aos membros da equipe oportunidades para adquirir, desenvolver ou corrigir a falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho dos cargos que ocupam. Desse modo, há três maneiras de identificar as necessidades de treinamento: análise da organização, dos cargos e das pessoas. A análise das pessoas, a qual possui forte relação com a avaliação de desempenho, compara as competências que as pessoas têm com as competências de análise da organização e dos cargos.

A elaboração de um projeto de treinamento eficiente contempla algumas etapas e, a partir da concepção de Pequeno (2018), as mais importantes são: identificação das necessidades, planejamento e programação, execução e avaliação dos resultados. Uma das maneiras de identificar a necessidade de treinamentos é através da pesquisa de clima organizacional, que é utilizada para identificar como está o relacionamento dos colaboradores com os colegas e a liderança. A partir de outra perspectiva, uma forma eficaz de verificar a necessidade de implantação de treinamentos é por meio da avaliação de desempenho, visto que contribui para perceber os pontos em que o colaborador pode melhorar em seu desempenho profissional.

De acordo com ideias de Sobral e Peci (2013), no âmbito empresarial, o desenvolvimento pode ser organizacional ou pessoal. O desenvolvimento organizacional está relacionado a um esforço educacional, destinado a desenvolver atitudes, valores, crenças e comportamentos dos membros organizacionais, para prepará-los para enfrentar mudanças. Desse modo, a empresa deve oferecer oportunidades de aprendizado aos profissionais, criando condições para um desenvolvimento contínuo. Por outro lado, o desenvolvimento pessoal é um conjunto de ações, aplicadas a longo prazo, que têm como objetivo melhorar o desempenho dos colaboradores, considerando as suas competências.

Há diversos fatores que influenciam na escolha dos participantes de um programa de desenvolvimento e, conforme Marras (2011), o que importa nesse processo decisório é o nível de talento dos indivíduos aptos a serem desenvolvidos, os quais possuem características pessoais e profissionais que estimulem a organização a investir no seu desenvolvimento, a médio e longo prazo. Como forma

de promover o desenvolvimento, as empresas estimulam a participação dos profissionais em eventos, como palestras e debates, os quais possibilitem reflexões sobre temas diversos, como economia, recursos humanos, comunicação e inovação.

Mendes (2020) cita que os processos de treinamento e desenvolvimento não se reduzem a simples realização de cursos ou palestras para transmissão de novas informações. Esse processo estabelece metas para atingir o nível de desempenho desejado pela organização, por meio do desenvolvimento contínuo. Para isso, é necessária a adoção de técnicas de treinamento eficazes, de forma a estimular a motivação, o aperfeiçoamento das capacidades e o crescimento pessoal dos colaboradores.

Para Stadler e Pampolini (2014), treinamento e desenvolvimento são os processos utilizados para capacitar as pessoas profissional e pessoalmente, os quais envolvem treinamento inicial e periódico. Outro ponto é que esses processos devem ocorrer sempre que houver a necessidade de aquisição de novas informações ou o desenvolvimento de novas habilidades.

## **5.5 Motivação**

Conforme descrições de Paiva (2019), a motivação pode ser entendida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de um determinado objetivo. Deve-se considerar o fato de que os agentes externos fornecem estímulos, que podem ou não fazer sentido para as pessoas. Ademais, esses estímulos motivam ou não os indivíduos a adotarem um comportamento e, nas organizações, esse comportamento é conhecido como desempenho, passível de acompanhamento e avaliação.

A motivação humana é um processo psicológico e, segundo percepções de Walger, Viapiana e Barboza (2017), está estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. Dessa forma, a motivação conduz as pessoas em direção aos seus objetivos, mantendo-as persistentes e focadas para alcançá-los. Além disso, é importante considerar que a motivação no trabalho envolve não somente os indivíduos e as suas motivações, como também o trabalho desenvolvido e a organização em que trabalham, com as suas regras e o seu clima organizacional.

Considerando o processo de motivação, algumas teorias buscam compreender como o mesmo ocorre e Sobral e Peci (2012) citam que as principais são: a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos. A teoria da expectativa enfatiza que o esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende da expectativa dela em relação ao resultado dessa performance. Em outro parâmetro, a teoria da equidade defende que na motivação deve ser observada a percepção do colaborador acerca da equidade da recompensa recebida pelos resultados alcançados, em comparação com os seus colegas. Por fim, a teoria do estabelecimento de objetivos explicita que os profissionais precisam ter metas conscientes, que os estimulem e que dirijam o seu comportamento.

Outra maneira adequada de considerar a motivação é entender as formas como a mesma é percebida e, de acordo com Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), a motivação pode ser extrínseca e intrínseca. A extrínseca refere-se a estados que levam as pessoas a comportamentos que atendem a determinadas necessidades, como uma promessa de recompensa ou uma ameaça de punição no ambiente empresarial. Por outro lado, a motivação intrínseca relaciona-se a estados que levam as pessoas a comportamentos, que envolvem a autorrealização, a satisfação, o desenvolvimento, o sentido de fazer parte da organização e a busca constante por desafios.

Como aborda Tejada (2013), no ambiente organizacional, o que produz um resultado fantástico em termos de motivação é o reconhecimento do trabalho, já que os colaboradores precisam se sentir valorizados e perceberem que o seu trabalho faz diferença para a organização em que estão inseridos. À vista disso, se os profissionais estão se desenvolvendo constantemente, a partir de treinamentos e qualificação, certamente a motivação e o interesse pelo trabalho estarão presentes na vida profissional desses colaboradores.

As pessoas possuem necessidades diferentes e, conforme afirmações de Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), enquanto um colaborador pode estar motivado pela necessidade de reconhecimento, outro pode estar mais preocupado em satisfazer o seu desejo de segurança. Embora a recompensa financeira seja importante no âmbito motivacional, não é só isso que as pessoas buscam e que os gestores podem utilizar como meio de motivação. Considerando esses aspectos, de modo a motivar os profissionais, muitas organizações realizam programas de reconhecimento, com cerimônias de premiação, que envolvem a escolha do

colaborador do mês ou daquele com melhor desempenho em determinado período.

De modo a sintetizar o conceito de motivação, Quenehen (2020) evidencia que a motivação é o que move uma pessoa para determinada direção e o que a impulsiona a agir de determinada forma. Motivar significa mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinados objetivos.

## **5.6 Feedback**

Conforme definições de Ullmann e Fumagalli (2018), o feedback é uma forma de comunicação das expectativas atendidas e das não atendidas entre as partes envolvidas, a qual garante maior chance de alcance de resultados satisfatórios, visto que por meio do feedback as partes interessadas alinham necessidades e expectativas. Como processo de comunicação imprescindível para a construção de ambientes produtivos e capazes de engajar pessoas, quando realizado de maneira inadequada, o feedback pode gerar prejuízos para as organizações, repercutindo negativamente em seus ambientes interno e externo.

Para Barros e Matos (2015), como um dos indicadores que permite ao gestor avaliar as possíveis correções ou identificar o que está correto, o feedback mensura se determinada estratégia realmente está funcionando. Os líderes que desejam aprimorar a sua comunicação com os liderados precisam compreender a devida importância do feedback e buscar constantemente o desenvolvimento nessas práticas. Ao mesmo tempo, quanto melhor for o feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, considerando que o feedback direciona para o caminho correto e aumenta as possibilidades de acerto.

No que se refere aos feedbacks do processo de avaliação de desempenho, o gestor tem de agir de determinada forma e, segundo Bohlander e Snell (2015), deve enfatizar os pontos fortes que o colaborador pode aproveitar, ao invés de apenas ressaltar as falhas a serem superadas, além de incentivar o profissional a ouvir e falar livremente durante o processo. Como forma de minimizar as críticas, é importante que o gestor seja específico, perceba se a crítica é realmente necessária e observe o momento oportuno de realizá-la.

De acordo com Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), em uma organização o feedback pode ser positivo ou para melhoria. O feedback positivo é comumente mais fácil de ser transmitido e é comunicado com entusiasmo, já que envolve o que as

pessoas desejam ouvir. Em outra perspectiva, o feedback para melhoria é frequentemente referido como negativo e é tratado de forma diferente, podendo, em algumas situações, ser distorcido ou evitado. O feedback para melhoria deve ser utilizado quando apoiado a dados concretos, como números e exemplos específicos.

Muitas lideranças não direcionam feedback aos profissionais e Boog e Boog (2013) percebem que isso ocorre comumente porque os líderes temem as reações dos seus liderados, não querem desmotivá-los, acham que podem comprometer as relações sociais ou a cultura da empresa percebe o feedback como uma crítica. Nesse contexto, uma das formas de realizar feedbacks aos colaboradores sobre as suas performances na organização é a avaliação de desempenho, visto que por meio da informação sobre o desempenho os mesmos podem melhorar a sua capacitação profissional e assim, desenvolver as suas atividades satisfatoriamente.

## **6 METODOLOGIA**

A presente seção contempla a forma como foi prosseguida a pesquisa, a partir da descrição de quais instrumentos contribuíram para a realização do presente trabalho acadêmico, principalmente no que tange o desenvolvimento da coleta de dados, das referências utilizadas e das análises realizadas.

De acordo com abordagens de Pátaro e Oliva (2017), a metodologia consiste em um conjunto de técnicas para a realização de uma pesquisa e o seu principal objetivo é proporcionar ao pesquisador ferramentas para a leitura e a coleta de elementos, reunindo todos os dados úteis a pesquisa. Em complemento, uma metodologia bem estruturada facilita a identificação dos dados, define a técnica de coleta e análise de dados e estabelece hipóteses concretas.

### **6.1 Delineamento da pesquisa**

O delineamento da pesquisa define o tipo de pesquisa a ser realizada para atingir o objetivo e deve ser classificada quanto a abordagem, ao objetivo e ao procedimento técnico.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quali-quantitativa. Assim, confere o caráter quantitativo pelo fato de que a pesquisa foi estruturada, com a aplicação do questionário e a análise dos dados obtidos foi realizada com a utilização de técnicas estatísticas. Por outro lado, no que tange o caráter qualitativo, as opiniões sobre o assunto foram mais subjetivas, com a aplicação de uma entrevista.

De acordo com Las Casas (2010), a pesquisa quantitativa é avaliada com números, porcentagens e médias, sendo comum a utilização de técnicas estatísticas na análise dos dados. Em outro parâmetro, segundo Gerhardt e Silveira (2010), a pesquisa qualitativa preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão da dinâmica das relações sociais e expressando ideias subjetivas, a partir da concepção de cada indivíduo.

Knechtel (2014) evidencia que em uma pesquisa o ideal é a utilização de forma combinada e integrada da abordagem quantitativa e da qualitativa. Ademais, a utilização da forma quali-quantitativa é importante, já que envolve métodos complementares e, se combinados, obtêm resultados mais abrangentes.

No que tange o objetivo, a pesquisa em questão foi classificada como exploratória, devido ao fato de essa forma de pesquisa possibilitar uma proximidade

com ideias e informações sobre determinado assunto. Mascarenhas (2018) aborda que a pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador obter informações em relação a algum problema e criar mais familiaridade com o mesmo, para posteriormente, criar hipóteses sobre esse problema. Na maioria das vezes, esse estudo inclui uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto.

Em relação ao procedimento técnico, a pesquisa envolve um estudo de caso. Segundo perspectivas de Yin (2010), o estudo de caso é um método de abordagem onde ocorre a apuração dos fatos em seu contexto real, em uma perspectiva interpretativa e onde busca-se a compreensão de como o objeto de estudo é visto pelos participantes desse estudo.

## **6.2 População e amostra da pesquisa**

A população da pesquisa englobou todos os colaboradores do Grupo Casa Nova. No entanto, na realização da coleta de dados, foi definida uma amostra de nove líderes para responder ao questionário. A escolha em analisar a percepção das lideranças ocorreu devido ao entendimento que o ponto de vista dos líderes é essencial para a aplicação de um processo avaliativo.

No sentido de conectar outras visões e significados de forma mais subjetiva, para a aplicação de uma entrevista, também foi definida uma amostra. Essa amostra contou com uma profissional do setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova.

Quando considera-se a população da pesquisa, Perovano (2016) elenca que é importante verificar o contexto onde é realizada a pesquisa, percebendo que fatores, como localização geográfica, elementos físicos ou situações podem afetar direta ou indiretamente a realidade apresentada. Outro ponto é que o estudo de todos que estão inseridos na população envolve bastante demanda e tempo para realização, sendo necessário selecionar uma amostra que represente o todo.

## **6.3 Técnicas de coletas de dados**

Com o intuito de evidenciar um embasamento teórico com fontes seguras, empregou-se técnicas de bibliografia. Nesse panorama, utilizou-se livros da biblioteca física da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e da biblioteca virtual Pearson, somados a artigos com validação científica. Conforme ideias de Knechtel (2014), a pesquisa bibliográfica é o estudo com base em material publicado em livros, artigos,

dissertações, revistas, jornais ou redes eletrônicas, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito por diversos autores sobre determinado assunto e, assim, perceber diferentes pontos de vista.

Para a realização da coleta de dados quantitativos, foi desenvolvido um questionário estruturado (Apêndice A) na plataforma *Google Forms*, com 22 questões, sendo 14 fechadas e oito abertas. Em um primeiro momento, o questionário foi encaminhado para dois líderes, com o intuito de realizar um teste antes da aplicação efetiva. Desse modo, em um segundo momento, o questionário foi direcionado para os sete líderes restantes, a fim de verificar e quantificar questões que envolvem a percepção dos mesmos a respeito da implementação de uma avaliação de desempenho na empresa. Para Marcelino (2020), o principal objetivo dos questionários é verificar as percepções ou as características de determinado grupo e medir determinadas variáveis.

Em complemento, em relação aos dados qualitativos foi aplicada, presencialmente, uma entrevista (Apêndice B) com a coordenadora de recursos humanos do Grupo Casa Nova. A entrevista contemplava 13 questões abertas e foi aplicada no sentido de entender a opinião da entrevistada sobre a avaliação de desempenho e a sua aplicabilidade na empresa. Gerhardt e Silveira (2010) percebem que a entrevista é uma técnica para se coletar dados não documentados sobre determinado tema, onde uma parte busca obter dados e a outra, detentora do conhecimento, fornecer informações.

#### **6.4 Técnicas de análise dos dados**

Os dados obtidos com a aplicação do questionário, foram quantificados automaticamente no *Google Forms*, com a disponibilidade de figuras geradas pela plataforma. Além das figuras disponíveis, foi efetuada uma tabulação dos dados estatísticos na ferramenta Excel, de modo a complementar a análise dos resultados.

Em relação aos dados qualitativos, percebidos com a aplicação da entrevista, os mesmos foram agrupados na ferramenta do Word e submetidos a uma análise. Além do referencial teórico, essas informações contribuíram com a obtenção de dados para atingir os objetivos do presente trabalho acadêmico.



## **7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção abrange a apresentação e análise dos resultados obtidos por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa no Grupo Casa Nova, os quais são o questionário aplicado com as lideranças e a entrevista realizada com o setor de gestão de pessoas da organização.

Nesse panorama, ocorre um alinhamento das percepções das lideranças e do setor de gestão de pessoas sobre a avaliação de desempenho, sobretudo no que tange a importância da ferramenta para a empresa e os aspectos mais relevantes a serem avaliados. A conexão das análises e da pesquisa bibliográfica contribuiu com a concretização do objetivo principal do presente trabalho acadêmico: a elaboração de uma proposta de avaliação de desempenho para o Grupo Casa Nova.

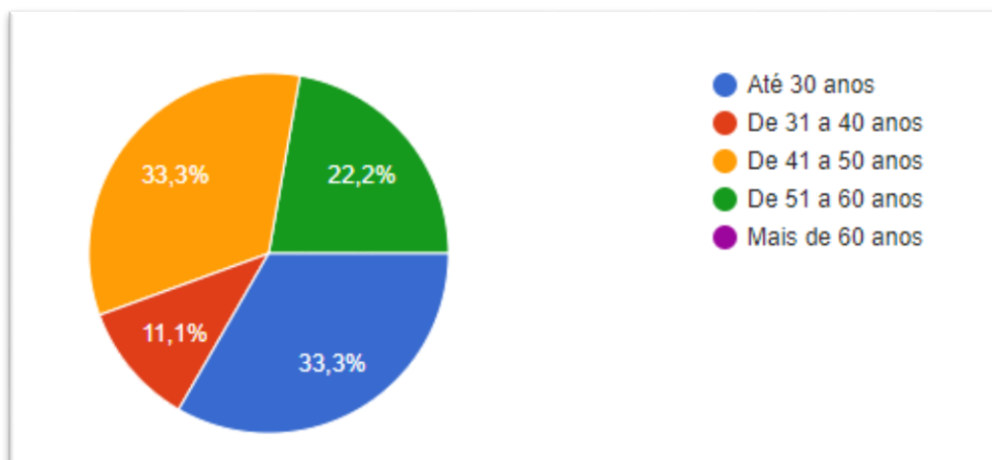
### **7.1 Análise dos dados do questionário com as lideranças**

Nesta seção foram analisados os dados coletados a partir do questionário aplicado com os líderes do Grupo Casa Nova. O questionário foi elaborado com a finalidade principal de quantificar e qualificar aspectos que envolvem a percepção das lideranças a respeito da implementação da avaliação de desempenho na organização.

No questionário, respondido por nove líderes do Grupo Casa Nova, foram aplicadas 22 questões. Com o intuito de tornar o questionário mais claro e objetivo, o mesmo foi segmentado em cinco partes, as quais são: informações pessoais, competências dos líderes, a liderança e a avaliação de desempenho, os colaboradores e a avaliação de desempenho e a avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova.

#### **7.1.1 Informações pessoais**

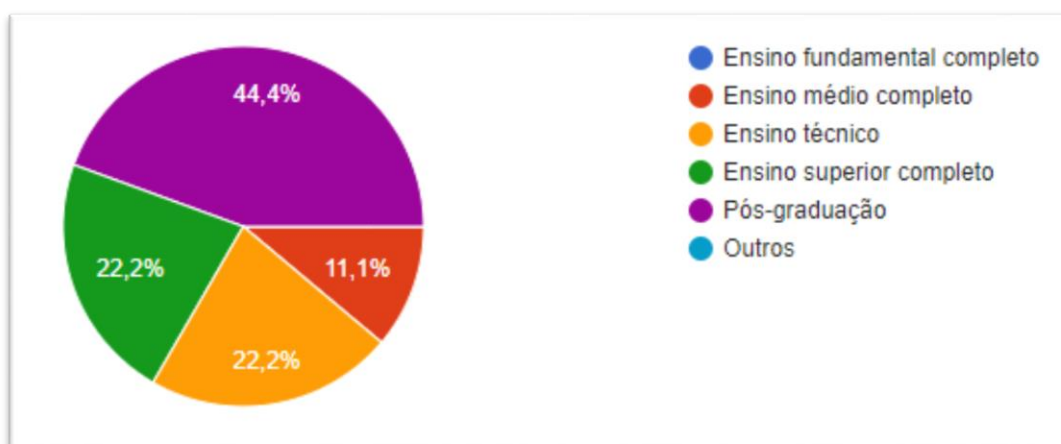
De forma a iniciar as informações pessoais dos líderes, a primeira questão foi estabelecida com a finalidade de perceber a faixa etária dos respondentes. Conforme a figura abaixo, percebeu-se que 33,3% das lideranças têm até 30 anos, 11,1% têm de 31 a 40 anos, 33,3% têm de 41 a 50 anos, 22,2% têm de 51 a 60 anos e nenhuma possui mais de 60 anos de idade.

**Figura 5 – Faixa etária dos líderes**

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

A partir da questão, foi possível verificar que as idades predominantes entre as lideranças são de até 30 anos e de 41 a 50 anos, visto que houve um empate com percentual de 33,3% dos respondentes nas referidas idades.

Em relação a segunda questão apresentada, os líderes foram questionados sobre o seu grau de escolaridade. De acordo com a figura a seguir, verificou-se que nenhum dos respondentes tem apenas ensino fundamental completo, 11,1% têm ensino médio completo, 22,2% têm ensino técnico, 22,2% têm ensino superior completo, 44,4% têm pós-graduação e nenhum possui outro grau de escolaridade.

**Figura 6 – Grau de escolaridade**

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com esse questionamento, constatou-se que o grau de escolaridade da maioria das lideranças do Grupo Casa Nova é a pós-graduação. Isso evidencia que um número significativo dos líderes tem conhecimentos bem desenvolvidos e buscaram novos aprendizados para os seus desenvolvimentos profissionais. Em complemento, há um percentual significativo em relação ao ensino superior e técnico, indicando que a maior parte dos líderes possui uma especialização.

No que tange o terceiro questionamento, o objetivo era compreender quais são os cargos dos líderes do Grupo Casa Nova. A partir do quadro abaixo, pode-se verificar os cargos das nove lideranças que responderam ao questionário.

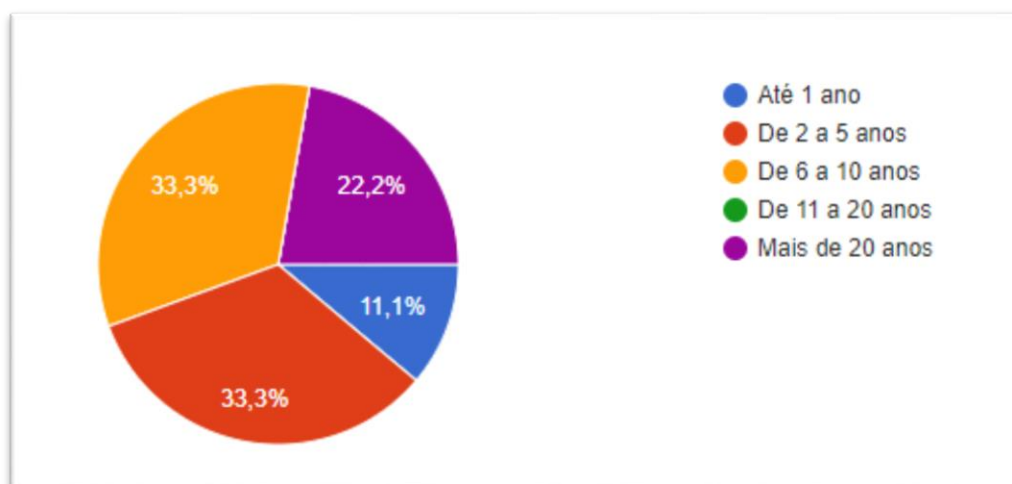
**Quadro 1 – Cargos das lideranças**

<b>Cargos (lideranças)</b>
Coordenador de manutenção
Coordenadora de recursos humanos
Diretor técnico
Diretora de projetos
Diretora financeira
Encarregado de obras
Gerente administrativo
Gerente de frota
Gerente financeiro

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2021.

Considerando o que foi evidenciado nas respostas, analisou-se que os cargos das lideranças são bem divididos na organização, conforme cada setor. Assim, tem-se um líder responsável por direcionar e acompanhar os colaboradores do setor em que são coordenadores, diretores, encarregados ou gerentes.

Na quarta questão, os respondentes foram interrogados sobre o tempo de experiência na organização. A partir da figura exposta abaixo, analisou-se que 11,1% das lideranças têm até 1 ano de experiência, 33,3% têm de 2 a 5 anos, 33,3% têm de 6 a 10 anos, nenhuma tem de 11 a 20 anos e 22,2% têm mais de 20 anos de experiência no Grupo Casa Nova.

**Figura 7 – Tempo de experiência**

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com base na questão, foi possível compreender que a maior parte dos líderes tem de 2 a 5 anos e de 6 a 10 anos de experiência na organização, em que ocorreu um empate com percentual de 33,3% dos respondentes nos referidos anos. Assim, observou-se que a maioria das lideranças possui anos de experiência na empresa e possivelmente tem conhecimento sobre diversos processos da organização.

### 7.1.2 Competências dos líderes

A segunda parte do questionário, que envolve a quinta questão, tem relação com as competências dos líderes e foi desenvolvida com a finalidade de verificar a visão dos respondentes sobre cada competência, identificando se está totalmente desenvolvida, em desenvolvimento ou não desenvolvida nos mesmos. Para esse fim, foi elaborada a tabela a seguir, com as competências elencadas e as respectivas porcentagens das respostas das lideranças.

**Tabela 1 – Competências dos líderes**

COMPETÊNCIA	TOTALMENTE DESENVOLVIDA	EM DESENVOLVIMENTO	NÃO DESENVOLVIDA
Direcionar e incentivar as equipes de trabalho	11,1%	88,9%	0%
Determinar objetivos claros e transparentes	22,2%	77,8%	0%

COMPETÊNCIA	TOTALMENTE DESENVOLVIDA	EM DESENVOLVIMENTO	NÃO DESENVOLVIDA
Focar nos objetivos da organização, em busca de interesses e resultados	22,2%	77,8%	0%
Contribuir para um relacionamento interpessoal satisfatório	33,3%	66,7%	0%
Promover um ambiente de trabalho participativo	33,3%	66,7%	0%
Guiar o processo de desenvolvimento das competências dos profissionais	22,2%	77,8%	0%
Motivar as equipes de trabalho	11,1%	88,9%	0%
Valorizar as contribuições individuais	33,3%	55,6%	11,1%
Zelar pela qualidade e pela segurança na execução das atividades empresariais	44,4%	55,6%	0%
Proporcionar feedbacks (positivos e negativos) aos liderados	33,3%	55,6%	11,1%

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

A partir das respostas obtidas, analisou-se que a maioria dos líderes está em desenvolvimento, em relação a todas as competências evidenciadas. Em paralelo, foi verificado que uma porcentagem mínima possui duas das competências elencadas não desenvolvidas. Assim, é possível perceber o quão importantes são os treinamentos das lideranças e o quanto o aprimoramento das competências pode trazer resultados positivos para a empresa, tendo profissionais capacitados e alinhados aos objetivos organizacionais.

De encontro a questão, Castro (2016) explicita que as competências dos gestores afetam de forma significativa o desempenho das equipes e entre essas competências estão: comunicar-se de forma clara e objetiva, promover a cooperação entre as equipes, estimular o desenvolvimento das competências dos profissionais, promover feedbacks de modo respeitoso, avaliar o desempenho de forma justa e imparcial, ter um relacionamento interpessoal que promova um ambiente participativo, apresentar resultados e cumprir as normas estabelecidas.

Em complemento, Mendes (2020) evidencia que os processos de treinamento e desenvolvimento estabelecem metas para atingir o nível de desempenho desejado pela organização, por meio do desenvolvimento contínuo. Para isso, é necessária a

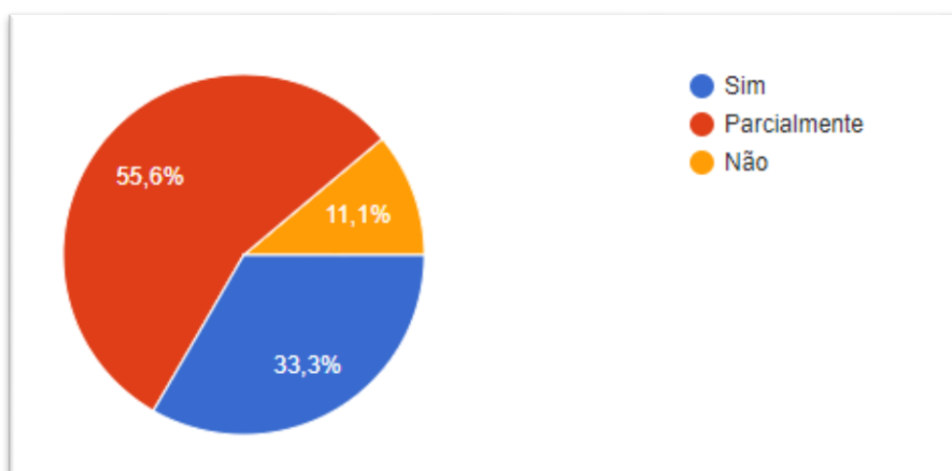
adoção de técnicas de treinamento eficazes, de forma a estimular a motivação, o aperfeiçoamento das capacidades e o crescimento de cada profissional.

### 7.1.3 A liderança e a avaliação de desempenho

Na terceira parte do questionário foi evidenciada a relação entre a liderança e a avaliação de desempenho. O objetivo principal dessa parte envolveu a percepção dos líderes sobre o processo avaliativo, verificando se conhecem a avaliação de desempenho, se estão recebendo treinamentos e se estão preparados para a execução do processo.

Desse modo, no que refere-se a sexta questão, os líderes foram questionados sobre o conhecimento do processo de avaliação de desempenho. Das respostas elencadas, 33,3% responderam que conhecem, 55,6% evidenciaram que conhecem parcialmente e 11,1% demonstraram que não conhecem o processo.

**Figura 8 – Conhecimento da avaliação de desempenho**



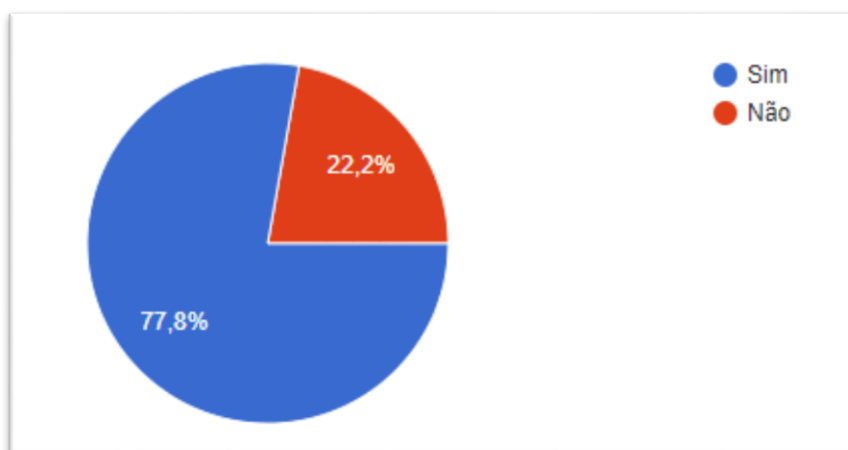
Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com a questão, foi possível verificar que o maior número dos líderes conhece parcialmente o processo de avaliação de desempenho. De modo a proporcionar as lideranças um melhor conhecimento sobre o processo em questão, é necessário a participação ativa das mesmas, alinhada ao treinamento, ao suporte e ao acompanhamento do setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova junto a cada líder.

Para complementar o exposto, Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) abordam que é preciso que os responsáveis pela avaliação de desempenho tenham ciência de alguns pontos. Esses pontos são os seguintes: conhecimento do processo de avaliação, percepção a respeito das diferenças individuais dos avaliados nas relações de trabalho, conhecimento dos prazos do processo e entendimento dos métodos e técnicas utilizados na avaliação.

A sétima questão foi estabelecida com o propósito de entender se o Grupo Casa Nova está proporcionando testes de perfil e treinamentos para as lideranças, com o objetivo de prepará-las para avaliar o desempenho dos seus liderados. Com as respostas, verificou-se que 77,8% elencaram que sim e 22,2% responderam que não.

**Figura 9 – Aplicação de testes de perfil e treinamentos**



Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

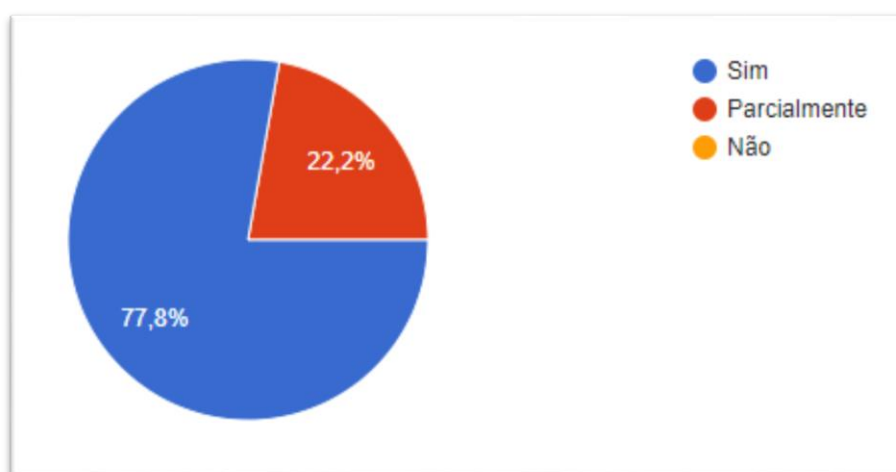
A partir do presente questionamento, notou-se que os testes de perfil e os treinamentos foram desenvolvidos com a maioria das lideranças. No entanto, verificou-se que uma porcentagem dos líderes ainda não teve muito contato com esses processos preparatórios. Isso indica a necessidade de treinamentos e a preparação de todas as lideranças, e posteriormente dos colaboradores, para a implementação formal da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova.

Em paralelo a isso, conforme Lima (2020), os treinamentos pessoal e profissional proporcionam ao líder um conjunto de ferramentas de alto impacto. Esse conjunto oportuniza um aumento da influência pessoal, melhora o relacionamento interpessoal e torna o líder capacitado a efetivar transformações significativas em sua vida profissional, no ambiente de trabalho e junto aos seus liderados.

Em relação aos testes de perfil, Cobêro *et al.* (2020) discorrem que com a aplicação do teste de perfil comportamental é possível entender sobre diversos fatores de um colaborador, como o seu perfil no ambiente de trabalho e como reage em determinadas situações, percebendo as suas características, atitudes e necessidades. Alinhada a isso, a tecnologia vem fornecendo ferramentas de mapeamento do perfil comportamental, que facilitam o conhecimento das características de cada profissional.

O oitavo questionamento envolve a preparação das lideranças para a execução do processo avaliativo. Das respostas elencadas, 77,8% dos líderes responderam que estão preparados, 22,2% evidenciaram que estão parcialmente preparados e nenhum indicou não estar preparado.

**Figura 10 – Preparação das lideranças**



Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com base na questão, percebeu-se que a maior parte dos líderes está preparada para a aplicação do processo avaliativo, o que possivelmente tem relação com a sétima questão. Isso ocorre porque a porcentagem dos respondentes que estão preparados para o processo foi a mesma dos que percebem que a organização está proporcionando testes e treinamentos. Sob outra perspectiva, a porcentagem dos que estão preparados parcialmente foi igual àqueles que elencaram que a empresa não está proporcionando testes e treinamentos.

Stadler e Pampolini (2014) enfatizam que é necessário que as lideranças estejam preparadas para guiar o processo de desenvolvimento dos profissionais, estabelecendo metas adequadas, apoiando o trabalho em equipe e valorizando as



contribuições individuais, com enfoque nos objetivos da empresa e dos colaboradores.

De forma a complementar o questionamento anterior, a nona questão foi desenvolvida apenas para os líderes que responderam “parcialmente” ou “não” na questão anterior. Assim, as lideranças foram questionadas sobre o que pode contribuir para o desenvolvimento das mesmas para avaliar adequadamente o desempenho dos seus liderados. Nessa questão, que não era obrigatória, não houveram respostas.

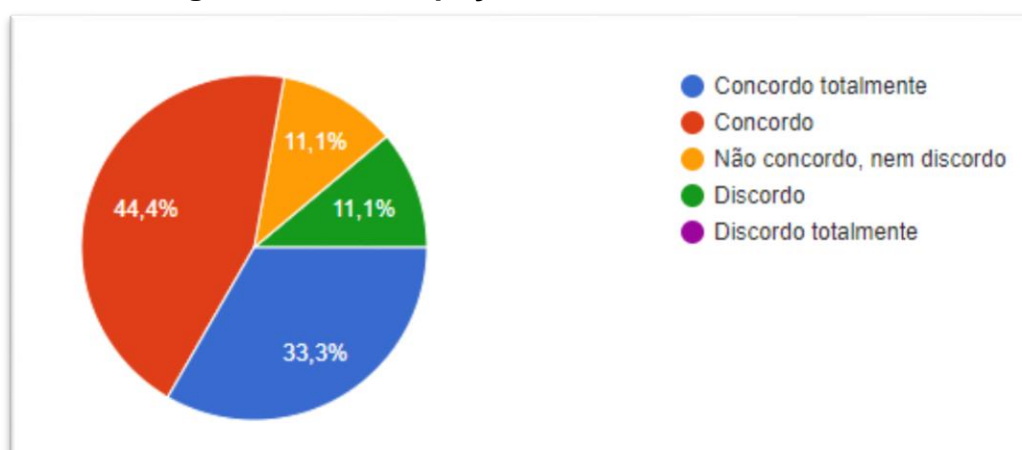
Na perspectiva de Czajkowski, Muller e Oliveira (2020) não há um modelo único de liderança adequado a todas as situações e organizações. Os líderes devem inspirar e desenvolver as pessoas, definindo um estilo de trabalho que respeite as características de cada colaborador, com base na realidade da empresa.

#### 7.1.4 Os colaboradores e a avaliação de desempenho

Em relação a quarta parte do questionário, o mesmo envolve a percepção dos líderes sobre os colaboradores e a avaliação de desempenho. Essa parte foi desenvolvida com o intuito de perceber sobre a participação dos colaboradores e a preparação dos mesmos, além de verificar a importância e as vantagens da avaliação para os profissionais.

Na décima questão, o objetivo era compreender os pontos de vista das lideranças no que refere-se a participação ativa dos profissionais no processo avaliativo. Conforme a figura a seguir, percebeu-se que 33,3% dos respondentes concordam totalmente, 44,4% concordam, 11,1% não concordam nem discordam, 11,1% discordam e nenhum discorda totalmente.

**Figura 11 – Participação ativa dos colaboradores**



Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

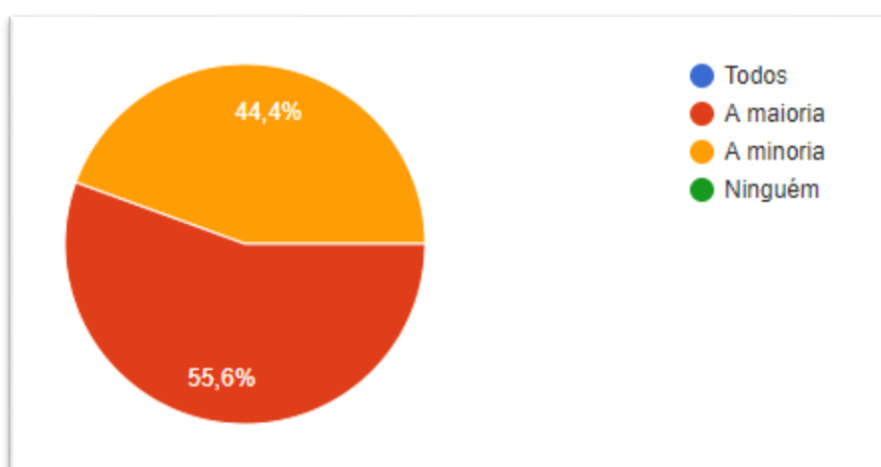
A partir da questão elencada, analisou-se que a maioria das lideranças concorda com a participação ativa dos colaboradores na avaliação de desempenho. Porém, não é a maioria que concorda totalmente e uma porcentagem ainda discorda dessa participação. Em complemento, é importante a participação ativa dos profissionais no processo avaliativo, que envolve a autoavaliação, principalmente no sentido dos colaboradores se autoconhecerem e se desenvolverem.

No entanto, nem sempre é possível a participação de todos os colaboradores, comumente em razão do grau de escolaridade de alguns, que dificulta a autoavaliação. De forma a tornar a avaliação eficaz, é notório que a participação dos profissionais depende das características dos mesmos e da preparação de cada um para o envolvimento no processo.

Em paralelo a presente questão, Bohlander e Snell (2015) explicitam que quanto mais ativamente um profissional participar do processo de avaliação de desempenho, maior é a probabilidade de descobrir as causas do seu desempenho. Além disso, o profissional pode gerar ideias construtivas para o seu aprimoramento.

O que envolve a décima primeira questão é a preparação dos profissionais para a aplicação da avaliação de desempenho. Dos líderes respondentes, nenhum indicou que todos os colaboradores estão preparados, 55,6% responderam que a maioria está preparada, 44,4% evidenciaram que a minoria está preparada e nenhum elencou que ninguém está preparado.

**Figura 12 – Preparação dos profissionais**



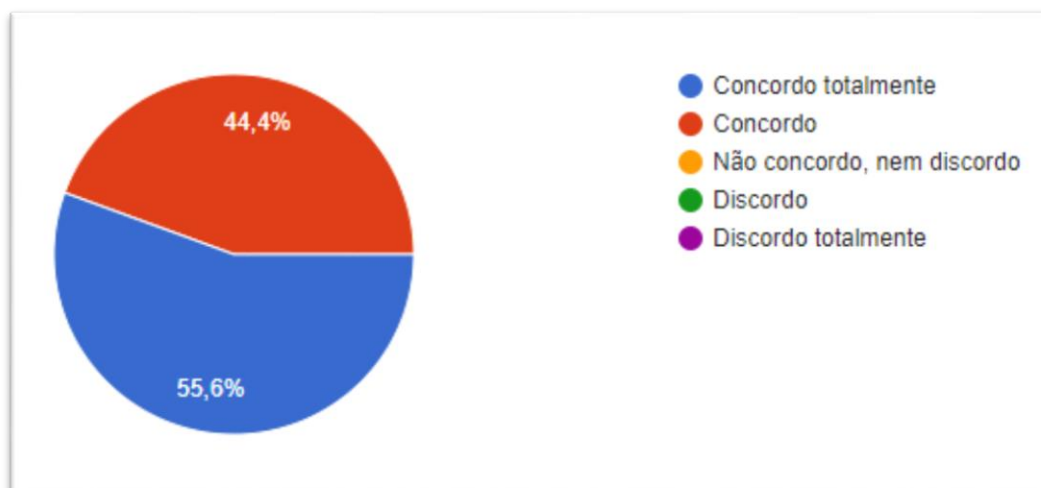
Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com as respostas desse questionamento, foi notório que o maior percentual dos respondentes indicou que a maioria dos profissionais está preparada para a avaliação de desempenho. Mesmo a maior parte dos líderes percebendo isso, verificou-se que, para garantir uma percepção efetiva sobre a preparação dos colaboradores do Grupo Casa Nova, são necessários treinamentos e esclarecimentos sobre a avaliação, além da visão das lideranças e do setor de gestão de pessoas sobre essa preparação.

A preparação dos colaboradores é muito importante e, segundo ideias de Bohlander e Snell (2015), há evidências que a maioria dos profissionais considera que o sistema de avaliação de desempenho oferece um procedimento mais justo quando os mesmos podem ter uma participação ativa nesse processo.

O décimo segundo questionamento apresentado abrange a percepção dos líderes sobre a importância da implementação formal e periódica do processo avaliativo para os profissionais. Das respostas obtidas, percebeu-se que 55,6% dos respondentes concordam totalmente, 44,4% concordam, nenhum não concorda nem discorda, nenhum discorda e nenhum discorda totalmente.

**Figura 13 – Importância para os colaboradores**



Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Considerando a questão, foi possível compreender que a maioria das lideranças concorda totalmente sobre a importância do processo avaliativo para os colaboradores. Essa percepção reforça o quão importante esse processo é aos profissionais de uma organização, visto que fornece informações sobre os resultados,

de forma a aprimorar o desempenho de cada um e torná-los mais motivados e engajados nas atividades que executam.

Alinhado a isso, Jardeweski e Jardeweski (2014) explanam que o processo de avaliação de desempenho formal é muito importante para o profissional avaliado, pelo fato de auxiliá-lo a compreender o seu papel dentro da organização e perceber o que é esperado dele, principalmente do seu comportamento. Isso garante que o mesmo se sinta mais comprometido com a organização, prevenindo maus comportamentos e eventuais demissões.

A décima terceira questão foi realizada com o propósito de entender, na visão das lideranças do Grupo Casa Nova, quais são as principais vantagens da avaliação de desempenho para os profissionais. O quadro abaixo foi desenvolvido no sentido de expor de forma clara e objetiva as vantagens elencadas pelos líderes.

### Quadro 2 – Vantagens para os colaboradores

<b>Vantagens da avaliação de desempenho para os colaboradores</b>
Feedback do desempenho
Autoconhecimento e definição dos planos de ação
Ideias de onde está e para onde ir com as habilidades
Conhecimento da equipe e da sua capacidade técnica
Visão mais ampla dos objetivos da empresa
Ciência do que está bom e do que precisa ser trabalhado
Feedbacks constantes
Retorno para a equipe sobre o serviço e a necessidade de melhorias
Melhor desempenho

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2021.

Com as respostas e o quadro elaborado, identificou-se que as principais vantagens para os colaboradores, evidenciadas pelos líderes, envolvem feedbacks, conhecimento da equipe, visão mais ampla dos objetivos da empresa, autoconhecimento e melhorias no desempenho. Assim, verificou-se que a avaliação de desempenho possui diversas vantagens e deve ser efetuada de forma a desenvolver os profissionais.

Conforme elenca Mendes (2020), o processo de avaliar o desempenho possibilita vantagens para os colaboradores avaliados, podendo representar aumentos salariais, promoções ou transferências. Além desses fatores, pode

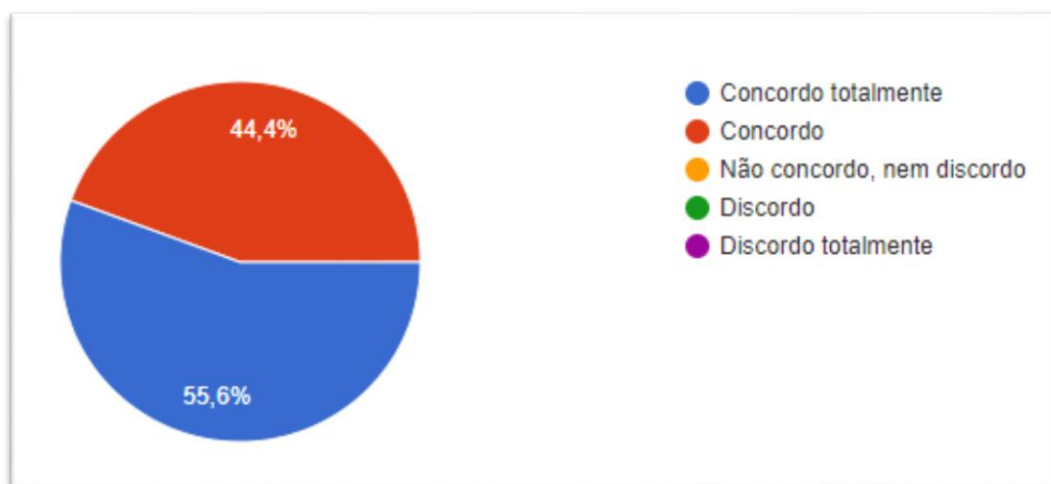
proporcionar a cada profissional sugestões quanto às necessidades de mudanças de comportamentos, habilidades e atitudes.

### 7.1.5 A avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova

O intuito da quinta parte do questionário foi perceber alguns aspectos sobre a implementação da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova. Esses aspectos englobam a importância e as vantagens da avaliação de desempenho para a empresa, os métodos de avaliação, os critérios a serem avaliados, a periodicidade da aplicação e o papel do setor de gestão de pessoas no processo avaliativo.

No que tange a décima quarta questão, a mesma foi aplicada com o objetivo de verificar a visão das lideranças sobre a importância da implementação formal e periódica do processo avaliativo para o Grupo Casa Nova. Considerando a figura abaixo, foi verificado que 55,6% dos respondentes concordam totalmente, 44,4% concordam, nenhum não concorda nem discorda, nenhum discorda e nenhum discorda totalmente.

**Figura 14 – Importância para a organização**



Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Por meio da questão, analisou-se que a maior parte das lideranças concorda totalmente quanto a importância do processo avaliativo para a organização, o que enfatiza que, com a ferramenta para avaliar o desempenho, a empresa possui elevadas condições de crescimento. Isso ocorre porque o desempenho e o

desenvolvimento dos colaboradores estão diretamente ligados ao comprometimento e a produtividade, os quais interferem nos resultados organizacionais.

De encontro a isso, segundo ideias de Knapik (2012), a avaliação de desempenho é um importante meio para o alinhamento das expectativas da liderança e dos colaboradores, proporcionando uma melhoria contínua nas relações profissionais. Ademais, a avaliação serve como apoio na tomada de decisões quanto a remanejamentos internos e identificação de potenciais.

Em complemento, Izidoro (2015, p. 26) sintetiza que “a importância principal da avaliação de desempenho para uma empresa é a colaboração fundamental fornecida para o aperfeiçoamento de todos os processos da organização”.

O objetivo do décimo quinto questionamento foi perceber, na visão das lideranças do Grupo Casa Nova, quais são as principais vantagens da avaliação de desempenho para a empresa. O quadro a seguir foi elaborado no sentido de apresentar de forma clara e objetiva as vantagens identificadas pelos líderes.

### Quadro 3 – Vantagens para a organização

Vantagens da avaliação de desempenho para a organização
Alinhar os processos com a equipe
Atingir as metas da empresa mais facilmente, a partir dos planos de ação
Deixar crenças antigas e fomentar os profissionais qualificados para certas funções
Ter um indicativo do desempenho dos colaboradores e medir a eficiência desses junto aos objetivos da empresa
Colaboradores empenhados e preparados nos aspectos pessoais e profissionais
Profissionais engajados
Equipe mais dedicada e maiores resultados
Desenvolvimento dos colaboradores
Conhecimento da equipe

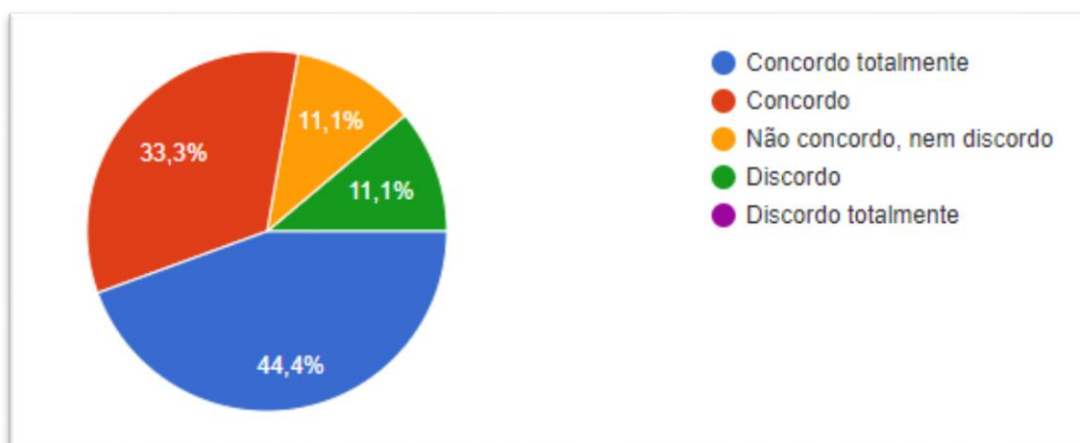
Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2021.

A partir das respostas e do quadro desenvolvido, foi possível perceber que as principais vantagens para a organização, evidenciadas pelos líderes, envolvem o conhecimento da equipe, o alinhamento dos processos, o desenvolvimento dos colaboradores e a obtenção de profissionais mais empenhados, engajados e dedicados. Nessa perspectiva, percebe-se que a avaliação de desempenho é muito relevante para os resultados organizacionais.

De modo a complementar o exposto, Mendes (2020) aborda que o processo de avaliar o desempenho traz vantagens para a organização, podendo evidenciar a necessidade de avaliar os treinamentos, identificar pessoas para assumir novos cargos ou substituir colaboradores.

Na décima sexta questão, os líderes foram interrogados a respeito da utilização do método 90 graus, que é a avaliação realizada pelo líder, e do método da autoavaliação. O foco era perceber se, na visão dos mesmos, seria uma alternativa eficaz para todos os profissionais do Grupo Casa Nova a combinação dos modelos citados, com a aplicação da escala de fatores. Com a figura exposta a seguir, foi verificado que 44,4% dos respondentes concordam totalmente, 33,3% concordam, 11,1% não concordam nem discordam, 11,1% discordam e nenhum discorda totalmente.

**Figura 15 – Percepção sobre os métodos selecionados**



Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com base na questão evidenciada, foi analisado que a maioria dos líderes concorda totalmente com a utilização dos métodos 90 graus e autoavaliação. É importante enfatizar que os modelos destacados são utilizados em diversas organizações, porém a escolha dos métodos mais adequados para cada empresa alinha-se às características profissionais, ao trabalho desenvolvido e à preparação das lideranças e dos colaboradores. No Grupo Casa Nova, os aspectos elencados são distintos na loja de materiais de construção, no setor administrativo e nas obras e, em função disso, as ferramentas de avaliação de desempenho devem ser diferentes nos três setores.

Em paralelo ao evidenciado sobre os métodos de avaliação, Pequeno (2018) argumenta que o *top down*, ou avaliação 90 graus, é um dos métodos mais utilizados para a avaliação de desempenho, em que o superior assume a responsabilidade pela avaliação dos seus subordinados. Outra ferramenta de avaliação de desempenho utilizada é a autoavaliação, que envolve o ponto de vista do profissional sobre o seu próprio desempenho.

No que tange a forma de aplicação da avaliação de desempenho, segundo Maximiano (2011), a escala de fatores consiste em definir um conjunto de aspectos que retratam um padrão de comportamento desejado. De forma a complementar o exposto, Pereira (2014) dispõe que o modelo da escala de fatores tem como principal vantagem a facilidade do entendimento por parte de todos os profissionais da empresa, com características que envolvem a conduta e o desempenho dos mesmos.

Em complemento a questão anterior, foi aplicado o décimo sétimo questionamento, cuja resposta não era obrigatória. Nesse questionamento aberto, responderam somente as lideranças que discordaram da utilização dos métodos evidenciados na décima sexta questão. Nesse sentido, os respondentes foram interrogados sobre qual modelo percebem ser o mais eficaz no processo avaliativo. Apenas um líder discordou dos métodos apresentados, enfatizando que o modelo utilizado deve ser apenas o 90 graus, pela falta de conhecimento de alguns colaboradores na utilização da autoavaliação.

Por meio da questão, evidenciou-se que para a loja de materiais de construção e para o setor administrativo do Grupo Casa Nova são relevantes os modelos de avaliação de desempenho com os métodos 90 graus e autoavaliação. Essa combinação é satisfatória para os profissionais desses setores, visto que possibilita que os colaboradores tenham a oportunidade de participar ativamente da avaliação de desempenho, de forma a agregar às avaliações das lideranças. Por outro lado, considerando determinadas restrições em relação aos colaboradores, para as obras foi desenvolvido um modelo de ferramenta somente com a avaliação 90 graus.

Em relação a isso, Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) acrescentam que os métodos modernos buscam atender as exigências das organizações e apresentam uma tendência de autoavaliação.

A décima oitava questão foi desenvolvida com o objetivo de compreender a percepção dos respondentes no que envolve os critérios selecionados para a aplicação da avaliação de desempenho na empresa. Os critérios expostos foram:



relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, pontualidade, assiduidade, comprometimento, proatividade, conhecimento, comunicação e ética empresarial.

Na presente questão aberta, as lideranças foram questionadas se algum dos critérios não deve estar incluso na avaliação. Conforme a tabela a seguir, analisou-se que 88,8% dos líderes elencaram que todos os critérios devem ser considerados e 11,1% identificaram que a pontualidade não é um critério importante a ser avaliado.

**Tabela 2 – Percepção sobre os critérios**

Percepção sobre os critérios a serem avaliados	Porcentagem
Concordo com os critérios	88,8%
Pontualidade não deve ser considerada	11,1%

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

A questão apresentada foi relevante, visto que a partir da mesma verificou-se que a maior parte das lideranças concorda com os critérios evidenciados. Além disso, a partir da revisão da literatura e da percepção da maioria dos líderes, é notório que a pontualidade é um critério relevante para a avaliação. Nesse panorama, como houve uma significativa concordância com os critérios elencados, todos foram utilizados na proposta de avaliação de desempenho para o Grupo Casa Nova.

Muller (2013) evidencia que um dos maiores desafios na implantação de um sistema de avaliação de desempenho é a definição de quais critérios melhor atendem as necessidades de informação para a empresa. Nesse sentido, para a formulação dos critérios de avaliação, deve-se considerar as formas de controle empregadas na organização e a cultura organizacional.

Em relação a décima nova questão, as lideranças foram indagadas se há outros critérios que devem ser considerados no processo. Nessa questão aberta, foram obtidas sete respostas. Das respostas, evidenciadas na tabela abaixo, 55,5%, elencaram que não há outros critérios. Sob outra perspectiva, um líder indicou o critério intercâmbio, que é a habilidade de transitar e atuar em qualquer setor da organização. Outra liderança identificou a austeridade, que envolve a qualidade de quem age com rigor diante dos demais. Em complemento, o percentual dos líderes que não responderam foi de 22,2%.

**Tabela 3 – Novos critérios para avaliação**

Novos critérios	Porcentagem
Não há outros critérios	55,5%
Intercâmbio	11,1%
Austeridade	11,1%
Sem resposta	22,2%

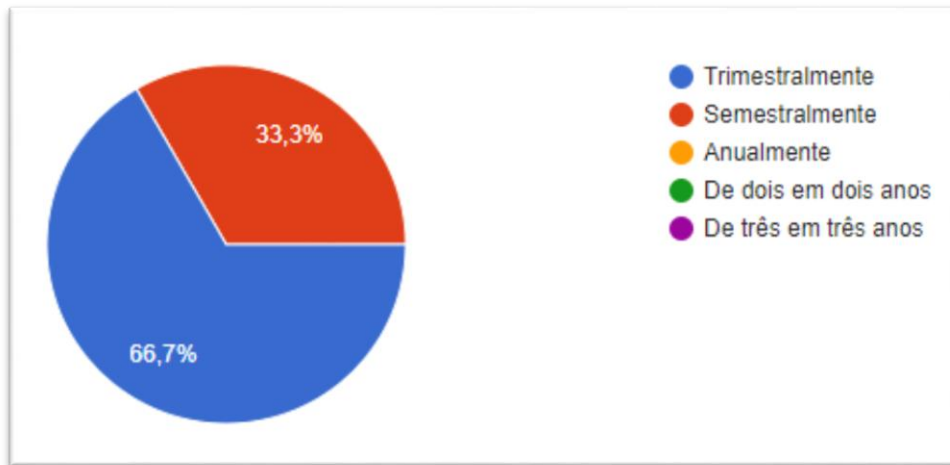
Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

A partir das respostas e considerando a realidade do Grupo Casa Nova, além dos critérios selecionados, na proposta de avaliação foi utilizado o critério intercâmbio, sugerido por uma liderança. Desse modo, o critério intercâmbio foi aplicado na avaliação de desempenho do setor administrativo, visto que os profissionais desse setor podem atuar e buscar conhecimento em outras áreas da organização. Quanto ao critério austeridade, optou-se por não utilizar esse critério na avaliação desenvolvida, porque acredita-se que o mesmo deve ser considerado apenas para a avaliação de alguns profissionais, não englobando todos os colaboradores.

Em relação aos critérios selecionados, um fator relevante é que alguns são comuns nas avaliações de desempenho elaboradas, por serem importantes no desempenho de todos os colaboradores da organização. No entanto, outros critérios são próprios de cada setor, considerando o trabalho executado e as características dos profissionais. Em paralelo a isso, Izidoro (2015) enfatiza que é primordial que sejam selecionados critérios realmente relevantes, que ajudem na tomada de decisões e que promovam melhorias nos processos organizacionais.

A vigésima questão foi estabelecida com a finalidade de perceber qual das periodicidades seria a mais adequada para avaliar o desempenho dos colaboradores, considerando a realidade da empresa. A partir da figura a seguir, analisou-se que 66,7% dos respondentes evidenciaram que a avaliação deve ocorrer trimestralmente, 33,3% indicaram que deve ocorrer semestralmente e nenhum percebeu que deve ocorrer anualmente, de dois em dois anos ou de três em três anos.

**Figura 16 – Periodicidade da avaliação**



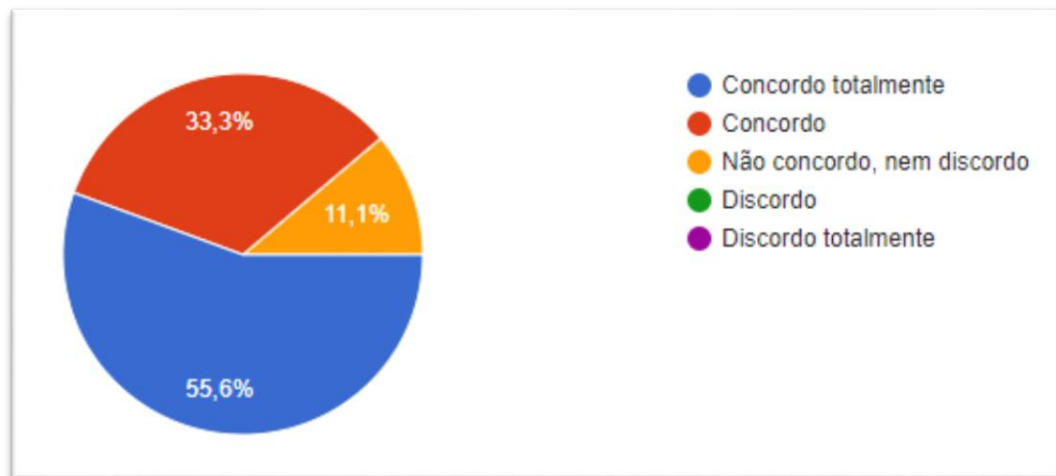
Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Com base no questionamento, foi possível compreender que a aplicação da avaliação de desempenho deve ocorrer trimestralmente, visto que a maioria dos líderes considera esse período ideal. Outro ponto a ser considerado é que seria interessante o processo ocorrer trimestralmente, mais frequentemente, até que as lideranças e os profissionais tenham entendimento sobre a avaliação de desempenho e se adaptem a esse processo. Posteriormente, o setor de gestão de pessoas e as lideranças podem identificar qual é a frequência mais satisfatória para a aplicação.

Alinhado a questão da periodicidade das avaliações, para Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), as análises de desempenho formais devem ser conduzidas no mínimo uma vez por ano. Contudo, a realização no mínimo duas vezes por ano é o mais indicado, visto que a realização de duas análises formais por ano significa que menos desempenho será avaliado em cada uma e isso reduz a tensão dos profissionais.

Em complemento, Escorsin e Walger (2017) citam que se a organização ainda não dispõe de uma avaliação de desempenho formal, a liderança deve observar e acompanhar, com frequência, como cada colaborador desenvolve as suas atividades.

Na vigésima primeira questão, os respondentes foram questionados a respeito da contribuição do setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova na aplicação da avaliação de desempenho, de modo a dar suporte às lideranças e manter um planejamento contínuo dessa avaliação junto aos líderes e liderados. Com as respostas obtidas, percebeu-se que 55,6% dos respondentes concordam totalmente, 33,3% concordam, 11,1% não concordam nem discordam, nenhum discorda e nenhum discorda totalmente.

**Figura 17 – Contribuição do setor de gestão de pessoas**

Fonte: Elaborada pela acadêmica, 2021.

Considerando a questão, foi possível notar que o maior número de líderes concorda totalmente com a contribuição do setor de gestão de pessoas na avaliação de desempenho. Isso evidencia que o setor tem grande relevância no processo avaliativo, principalmente no que tange a execução dos treinamentos, o suporte às lideranças e aos colaboradores, e o acompanhamento de todo o processo.

De acordo com perspectivas de Jardeweski e Jardeweski (2014), gerir uma organização significa gerenciar o seu desempenho, o que implica em entender as diversas situações que se configuram e compreender como os objetivos traçados pelos líderes são perseguidos e alcançados.

Paralelamente, Escorsin e Walger (2017) citam que embora a área gestão de pessoas contribua para que a organização possa conduzir as pessoas e as equipes na direção dos resultados almejados, é a liderança que executa as ações de direcionar as equipes e acompanhar o desempenho de cada profissional.

Para finalizar o questionário aplicado às lideranças, a vigésima segunda questão possibilitou que os respondentes elencassem sugestões quanto ao processo avaliativo. Por ser uma questão aberta e não obrigatória, dos nove líderes, apenas um deixou uma sugestão, abordando que a avaliação de desempenho deve ser realizada em conjunto pelo setor de gestão de pessoas e pelo líder do setor, com posterior retorno aos colaboradores.

## 7.2 Análise dos dados da entrevista com o setor de gestão de pessoas

O intuito principal dessa seção foi verificar o ponto de vista do setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova em relação a avaliação de desempenho e a sua aplicabilidade na empresa. Na entrevista, efetuada presencialmente, foram aplicadas 13 questões abertas para a coordenadora de recursos humanos do Grupo Casa Nova, Luciane Carine Doern, que possui dez meses de experiência na organização.

Na primeira questão, quando interrogada sobre o papel do setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova, Luciane abordou que esse papel é bem diverso. O setor é responsável pelo atendimento dos profissionais, para ouvi-los, direcioná-los feedbacks necessários e tomar as medidas cabíveis no que envolve a realização das suas atividades. Além de aspectos mais burocráticos que envolvem os colaboradores, como recrutamento e seleção, férias e rescisão, no Grupo Casa Nova esse setor exerce um papel fundamental no desenvolvimento da pesquisa de clima e da avaliação de desempenho, além de auxiliar na verificação do uso dos equipamentos de proteção individual (EPI's), de modo a garantir o bem-estar dos profissionais.

Considerando as atribuições do setor de gestão de pessoas da organização, o mesmo desenvolveu uma ferramenta que contém os procedimentos operacionais padrão (POP's), como forma de auxiliar os profissionais na execução de determinadas atividades. Em complemento, o setor de gestão de pessoas é responsável pelas ações de *endomarketing*, com o foco de proporcionar ações para motivar e engajar as equipes de trabalho. Dentre as ações que o Grupo Casa Nova executa está a comemoração de datas especiais, como Páscoa, Natal, Ano Novo, aniversários e quando completa-se 10 anos de empresa.

A partir do exposto, é perceptível que as atividades realizadas pelo setor de gestão de pessoas vão muito além da parte burocrática presente no setor. O setor de gestão de pessoas deve ouvir, apoiar, treinar e motivar os colaboradores, no sentido de fazer com que os profissionais sintam-se parte da organização, para desempenharem as suas atividades com eficiência e, assim, seja possível que a empresa alcance os resultados almejados.

De encontro a essa questão, conforme Kops, Silva e Romero (2013), a gestão de pessoas é uma área que envolve diversas estratégias e ações dentro da empresa, possuindo a função de obter o máximo dos colaboradores e proporcionar um ambiente positivo e produtivo. Além disso, a área é composta por um conjunto de elementos e

recursos que devem ser considerados para garantir a eficácia organizacional.

No que tange o segundo questionamento, que procura investigar se de alguma forma a organização avalia o desempenho dos colaboradores, a coordenadora afirmou que sim, mas que atualmente a avaliação de desempenho é realizada informalmente. O setor de gestão de pessoas elaborou, aos profissionais da loja de materiais de construção e do setor administrativo, uma ferramenta que consta o histórico funcional. Esse histórico engloba conversas e feedbacks relacionados a cada profissional, sendo apresentado para a liderança, que faz as suas observações.

Por outro lado, Luciane explicou que “para os profissionais das obras um critério relevante é a produtividade. O encarregado de campo acompanha a produtividade de cada dupla ou trio e encaminha para o setor de gestão de pessoas áudios sobre a obra, fotos da equipe trabalhando e relatos das observações. A partir disso, o setor desenvolve o relatório de produtividade, com as evidências e os anexos das fotos recebidas”.

Considerando o que foi evidenciado pela coordenadora, verificou-se que a partir do histórico funcional e do relatório de produtividade, pretende-se implementar formalmente e periodicamente a avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova. Desse modo, com a implementação do processo avaliativo, a organização terá um suporte eficiente e padronizado para desenvolver ações de crescimento profissional, como os programas de cargos e salários.

Sobral e Peci (2013) abordam que a avaliação de desempenho é um instrumento crucial para a existência de uma relação saudável entre a organização e os trabalhadores. Isso ocorre porque, com a utilização de um método de avaliação, cria-se um ambiente de reflexão e discussão dos resultados obtidos, permitindo esclarecer dúvidas e melhorar a comunicação entre subordinados e supervisores.

A terceira pergunta foi estabelecida com a finalidade de perceber se a coordenadora acredita que a avaliação de desempenho proporciona vantagens para a organização e para os profissionais. A entrevistada evidenciou que para a empresa é importante porque a partir do feedback dos critérios que o profissional foi avaliado e considerando os pontos em que são necessárias melhorias, se consegue obter mais eficácia, comprometimento, produtividade e empenho da equipe, garantindo melhores resultados para a organização. Ao mesmo tempo, para os colaboradores é relevante por trazer feedbacks sobre o trabalho, de forma a motivá-los e mostrá-los se é necessário ter melhor desempenho.

No quarto questionamento, quando interrogada sobre a importância para a organização e para os colaboradores da implementação do processo avaliativo no Grupo Casa Nova, Luciane enfatizou que com a avaliação de desempenho é possível ter registros mais padronizados. A coordenadora mencionou que a avaliação de desempenho é importante e, quando for aplicada formalmente na empresa, haverá frequentes reuniões e conversas com os colaboradores, de modo a esclarecer sobre a avaliação, quais critérios envolvem o processo e como o mesmo ocorrerá.

Considerando a terceira e a quarta questão, em relação as vantagens e a importância da avaliação de desempenho, foi possível notar que a coordenadora acredita que a implementação da avaliação na empresa é vantajosa, principalmente por padronizar os feedbacks e proporcionar um controle formal do desempenho de cada colaborador. Vale ressaltar que, atualmente, o processo avaliativo está sendo discutido, analisado e planejado no Grupo Casa Nova, e apenas o setor de gestão de pessoas e as lideranças estão tendo contato com esse processo.

Dessler (2014) argumenta que a avaliação permite que chefias e colaboradores desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada, além de permitir o reforço dos pontos positivos no desempenho dos profissionais. Ademais, as avaliações oportunizam a revisão dos planos de carreira, a partir da análise das forças e fraquezas demonstradas.

Em relação a quinta questão apresentada, a coordenadora foi questionada se os líderes e os colaboradores estão preparados para o processo avaliativo. Luciane destacou que a preparação dos líderes no Grupo Casa Nova está ocorrendo e o setor de gestão de pessoas está implementando uma avaliação das lideranças. Para esse fim, o setor utiliza a ferramenta DNA Persona, um teste aplicado para identificar o perfil comportamental dos líderes e verificar se os mesmos estão preparados para o processo avaliativo.

A partir dessa questão, foi possível analisar que as lideranças estão sendo preparadas para esse processo avaliativo e a preparação dos colaboradores ainda não iniciou na organização, visto que é necessário, primeiramente, preparar os líderes. Outro fator é que, caso algum líder não esteja preparado, será verificado o que falta para que tenha as condições necessárias para aplicar a avaliação de desempenho.

De encontro a essa questão, na perspectiva de Marras (2011), depois que a organização traça as suas linhas básicas do contorno do líder ideal, deve implementar

programas de desenvolvimento. Esses programas permitam alcançar os objetivos propostos e até complementá-los, através de características individuais de cada líder.

Na sequência, na sexta pergunta, a entrevistada foi questionada se as lideranças da organização direcionam feedbacks constantes, positivos e negativos, aos seus subordinados. A coordenadora respondeu que são direcionados feedbacks, mas não constantemente. Em algumas situações, os líderes informam o ocorrido ao setor de gestão de pessoas, o qual chama o colaborador para conversar e verificar o acontecimento. Luciane enfatizou que “pode ocorrer de somente o setor de gestão de pessoas dialogar com o profissional ou ser necessária a presença do líder, dependendo da situação”.

Nesta etapa da entrevista, percebeu-se que os feedbacks e conversas com os profissionais do Grupo Casa Nova geralmente têm a participação direta do setor de gestão de pessoas, com a presença ou não da liderança. Outro fator percebido é que a cultura do direcionamento de feedbacks constantes ainda deve ser foco de desenvolvimento para a maioria das lideranças.

De encontro a questão, Boog e Boog (2013) citam que muitas lideranças não direcionam feedback aos profissionais e que isso ocorre comumente porque os líderes temem as reações dos seus liderados, não querem desmotivá-los, acham que podem comprometer as relações sociais ou a cultura da empresa percebe o feedback como uma crítica. Nesse contexto, uma das formas de realizar feedbacks aos colaboradores sobre as suas performances na organização é a avaliação de desempenho.

O que envolve o sétimo questionamento são os critérios a serem avaliados, que são: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, pontualidade, assiduidade, comprometimento, proatividade, conhecimento, comunicação e ética empresarial. A questão teve como finalidade verificar se a coordenadora percebe que algum desses critérios não deve estar incluso no processo de avaliação de desempenho. Luciane evidenciou que todos os critérios mencionados são importantes e devem estar inclusos no processo.

Considerando o que foi elencado por Luciane, é notório que os critérios selecionados, no ponto de vista da coordenadora, são importantes para o Grupo Casa Nova. Além desses, como evidencia a questão seguinte, serão incluídos outros critérios, conforme as características de cada setor e os objetivos da organização.

Muller (2013) aborda que os critérios de desempenho são pontos de partida para as melhorias na organização, visto que permitem identificar metas, controlar



processos e verificar resultados. Em paralelo, os critérios devem interligar as estratégias, os recursos e os processos, e estar presentes nas análises de implantação de melhorias da empresa.

Em complemento a questão anterior, a oitava questão foi efetuada no sentido de compreender se há outro critério que deve ser considerado no processo, na opinião da coordenadora. Luciane argumentou que poderiam ser avaliados outros aspectos, de forma distinta para cada setor. De acordo com a entrevistada, para o pessoal das obras, seria relevante incluir o critério produtividade. Já para a loja de materiais de construção, acrescentar o foco no cliente. E, por fim, para todos os setores incorporar a otimização de recursos.

Na questão elencada, foi possível compreender que cada setor, como obras, loja de materiais de construção e administrativo, possui critérios específicos que devem ser avaliados. Um ponto a ser considerado é que os novos critérios elencados por Luciane são relevantes, visto que envolvem os valores da empresa pesquisada.

No que refere-se a nona questão, Luciane foi questionada em relação aos métodos de avaliação de desempenho, se a mesma acredita que a combinação da avaliação realizada pelo líder (90 graus) e a autoavaliação seria uma alternativa eficaz para implementação no Grupo Casa Nova. A entrevistada destacou que na loja de materiais de construção e no setor administrativo essa combinação seria uma alternativa eficaz. No entanto, para os colaboradores das obras seria eficaz apenas a avaliação realizada pelo líder, devido ao fato de alguns não terem o grau de escolaridade adequado para executar a avaliação, o que dificulta a autoavaliação.

A partir desse questionamento, é perceptível que no desenvolvimento da avaliação de desempenho, a combinação dos métodos 90 graus e autoavaliação deve ser implementada somente na loja de materiais de construção e no setor administrativo. Por outro ângulo, considerando o contexto atual da empresa e as restrições verificadas em relação aos colaboradores, nas obras será aplicada apenas a avaliação com o método 90 graus.

Em relação aos métodos de avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (2014), a combinação entre a avaliação pelo líder e a autoavaliação pelo colaborador é uma forma democrática, participativa e fortemente motivadora de avaliar o desempenho dos profissionais.

Na décima pergunta apresentada, quando questionada sobre a periodicidade de aplicação do processo avaliativo, se deve ocorrer trimestralmente, semestralmente,

anualmente, de dois em dois anos ou de três em três anos, a coordenadora declarou que, em um primeiro momento, é relevante realizar a avaliação de desempenho trimestralmente. Esse período é o ideal, até que ocorra o alinhamento de todo o processo e o entendimento por parte dos líderes e dos profissionais.

Com base nessa questão, foi verificado que o Grupo Casa Nova pretende realizar a avaliação de desempenho trimestralmente, até que todos tenham conhecimento do processo. Nesse sentido, futuramente será definida qual a periodicidade de aplicação da avaliação.

Considerando a presente questão, Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) sustentam a ideia que um gestor proativo pode estabelecer a prática de avaliações informais periódicas, verificando o desempenho dos colaboradores no dia a dia e fornecendo feedbacks contínuos, ao invés de aguardar pelas análises formais.

A décima primeira questão foi estabelecida com o propósito de entender se o Grupo Casa Nova já buscou formas de implementar uma ferramenta de avaliação de desempenho. Luciane abordou que o setor de gestão de pessoas desenvolveu na ferramenta Excel um modelo informal de avaliação de desempenho para a loja de materiais de construção. Por outro lado, para os profissionais das obras e do setor administrativo, no momento, não há planilhas em Excel.

Ao longo dessa questão, é notório que o Grupo Casa Nova está buscando formas de implementação da avaliação de desempenho, porém todo o processo avaliativo está sendo discutido, analisado e planejado. Com isso, o presente trabalho acadêmico contribuirá fortemente para essa implementação, de modo formal e periódico.

Alinhado a isso, segundo Gramigna (2012), na implementação da avaliação de desempenho é fundamental preparar a empresa para a cultura do feedback. Em complemento, é necessário adotar uma avaliação que contribuía para a alavancagem do desenvolvimento dos colaboradores, considerando-a como uma ferramenta que proporciona outras vantagens, além das financeiras.

Em continuidade a entrevista, no décimo segundo questionamento Luciane foi interrogada sobre a forma como o setor de gestão de pessoas pode contribuir com a aplicação da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova. A coordenadora afirmou que o setor de gestão de pessoas contribui, principalmente, no sentido de transmitir aos líderes os critérios que devem ser considerados em cada função, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). Desse modo, para que seja realizada

a avaliação de desempenho são necessárias a descrição dos cargos e conversas constantes entre a liderança e o setor de gestão de pessoas.

De encontro ao exposto, foi possível constatar que o setor de gestão de pessoas pode contribuir com o processo avaliativo principalmente ao fornecer as orientações as lideranças, envolvendo as funções de cada cargo e os critérios de avaliação. Além disso, o setor participa ativamente na aplicação da avaliação de desempenho, direcionando e controlando todo o processo.

Chiavenato (2014) evidencia que, além do líder, a área de gestão de pessoas participa do processo avaliativo. A gestão de pessoas contribui com a verificação dos critérios para que a avaliação possa acontecer e é responsável por projetar, desenvolver e manter um plano sistemático de avaliação de desempenho.

Para finalizar a entrevista com a coordenadora de recursos humanos do Grupo Casa Nova, a décima terceira questão foi aplicada no sentido de identificar se a entrevistada tinha alguma sugestão quanto ao processo avaliativo. Luciane declarou que o processo avaliativo deve ser claro para todas as partes envolvidas. Dessa forma, é essencial utilizar ferramentas para compreender o perfil de cada líder, de modo a perceber quais são as melhorias que cada um necessita promover. Por fim, a coordenadora enfatizou: “é muito importante que o colaborador saiba que está sendo avaliado e porquê a empresa, o líder e o setor de gestão de pessoas estão aplicando a avaliação de desempenho”.

## **8 SUGESTÕES DE MELHORIAS**

Esta seção é destinada a apresentação de sugestões de melhorias para o Grupo Casa Nova, considerando sobretudo a descrição e a análise dos resultados, alinhadas ao objetivo principal do presente trabalho acadêmico. Assim, as sugestões de melhorias foram segmentadas em duas partes, evidenciando recomendações em relação ao processo preparatório e quanto a implementação da avaliação de desempenho na organização analisada.

### **8.1 Sugestões em relação ao processo preparatório**

As sugestões de melhorias evidenciadas nessa parte englobam a preparação dos líderes e dos liderados para a aplicação da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova. Um ponto importante é que para garantir êxito no processo avaliativo, antes da sua implementação formal, é necessária a capacitação de todos os envolvidos.

A primeira sugestão de melhoria apontada envolve a elaboração, por parte do setor de gestão de pessoas, de um plano de acompanhamento individual às lideranças. Nesse plano deve conter indicativos das facilidades e dificuldades de cada líder, sendo possível a verificação do processo preparatório para avaliarem os seus liderados. Nesse sentido, recomenda-se que, em um primeiro momento, as lideranças sejam capacitadas e estejam preparadas para todo esse processo.

A segunda sugestão de melhoria em relação ao processo preparatório abrange a implementação de um plano de acompanhamento individual aos colaboradores, de forma a verificar como cada profissional sente-se preparado para ser avaliado. Antes desse acompanhamento individual, sugere-se que o setor de gestão de pessoas, com o apoio das lideranças, realize treinamentos formais com os colaboradores, para assegurar a participação ativa dos mesmos. Um fator importante é que para ocorrer a preparação dos profissionais, o ideal é que todos os líderes estejam preparados.

Em complemento, para que todos os processos preparatórios ocorram de maneira satisfatória, é necessária a concretização da terceira sugestão, que é a comunicação ativa do setor de gestão de pessoas com todos os membros da organização. Essa comunicação pode ocorrer através de conversas informais e da realização de reuniões frequentes para discutir sobre a avaliação de desempenho.

Para que a avaliação de desempenho contribua com a conquista dos objetivos almejados, elenca-se a quarta sugestão de melhoria, em que todos os líderes e liderados devem ter conhecimento do Manual de Conduta da organização. Com o manual, todos os envolvidos no processo avaliativo podem compreender sobre as suas responsabilidades, obrigações e proibições, além de conhecerem melhor a empresa em que estão inseridos. Nesse sentido, é fundamental que as regras estabelecidas no manual sejam cumpridas, o que contribui para resultados positivos na avaliação.

## **8.2 Sugestões quanto a implementação da avaliação de desempenho**

Nesta parte foram elencadas sugestões de melhorias com ênfase na implementação da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova. Dessa forma, evidenciou-se, principalmente, sobre a utilização da proposta de avaliação e como os critérios e modelos avaliativos foram selecionados. Em complemento, nessa parte foram apresentadas as avaliações de desempenho desenvolvidas para cada setor da organização.

A quinta sugestão de melhoria é a utilização da ferramenta elaborada para a avaliação de desempenho dos colaboradores, de modo a garantir que os feedbacks direcionados ocorram com qualidade e eficiência. Nessa perspectiva, a proposta de avaliação foi desenvolvida na plataforma Excel e disponibilizada para o Grupo Casa Nova, para ser aplicada aos profissionais e contribuir com o aprimoramento do desempenho dos mesmos.

Para a elaboração da avaliação de desempenho para o Grupo Casa Nova considerou-se os critérios e os métodos mais importantes citados pelos autores referenciados na pesquisa bibliográfica e as percepções do setor de gestão de pessoas e das lideranças, alinhados aos valores defendidos pela organização. Além disso, foram consideradas as características dos profissionais de cada setor da empresa e as atividades desenvolvidas.

No que tange os métodos selecionados, aos profissionais da loja de materiais de construção foi elaborada uma proposta de avaliação de desempenho que envolve o método 90 graus e a autoavaliação. Para os colaboradores do setor administrativo, sucedeu-se os mesmos métodos elencados para a loja, apenas com alterações nos critérios indicados. Por outro ângulo, para os profissionais das obras foi desenvolvida

uma proposta de avaliação apenas com o método 90 graus. As propostas de avaliação de desempenho para os três setores encontram-se nas apêndices C – G.

As propostas desenvolvidas focam em critérios comportamentais, os quais devem ser considerados para a verificação do desempenho de cada colaborador. Porém, no âmbito organizacional, o foco é direcionado aos objetivos a serem alcançados, sendo relevante considerá-los na avaliação de desempenho. Para tornar o processo eficiente, como sexta sugestão evidencia-se a utilização do modelo de escala de fatores sugerido e, na mesma ferramenta, ser inclusa uma avaliação de desempenho por objetivos, a ser elaborada em conjunto entre lideranças e colaboradores.

No que refere-se a aplicação da avaliação de desempenho, a sétima sugestão envolve a utilização da plataforma Excel para aplicar a avaliação, visto que é uma forma de controle de cada avaliação sem a impressão do documento, o que reduz a quantidade de papéis. Com o suporte do Excel, evidencia-se, automaticamente, o resultado alcançado pelo profissional avaliado, indicando a quantidade selecionada de cada grau de desempenho e o desempenho geral do colaborador, o que facilita a análise total da avaliação.

A partir dos resultados, em todas as avaliações é possível que sejam expressos elogios e sugestões de melhorias quanto ao desempenho dos profissionais. A oitava sugestão de melhoria diz respeito a participação dos líderes e dos colaboradores na exposição de elogios e sugestões de melhorias na avaliação de desempenho. Nesse sentido, para que a avaliação alcance resultados satisfatórios, é fundamental que sejam elencados esses aspectos, evidenciando os pontos fortes de cada colaborador e quais mudanças são necessárias.

De modo a proporcionar melhorias para o Grupo Casa Nova, a nona sugestão é sobre o envolvimento direto dos profissionais no processo avaliativo. É importante que a organização prepare, motive e direcione os colaboradores a participarem do processo, com a aplicação da autoavaliação, visto que esse complemento é fundamental para a melhoria do desempenho. Um ponto a ser considerado é que a proposta da autoavaliação também foi desenvolvida para o Grupo Casa Nova, mas recomenda-se que, inicialmente, sejam aplicadas as avaliações com o método 90 graus, ou seja, as avaliações realizadas pelos líderes.

Para explanar de forma mais objetiva as sugestões de melhorias elencadas ao longo da seção, foi elaborada uma síntese das mesmas, conforme o quadro abaixo.

#### Quadro 4 – Síntese das sugestões de melhorias

<b>SUGESTÕES DE MELHORIAS</b>
<b>EM RELAÇÃO AO PROCESSO PREPARATÓRIO</b>
Elaboração de um plano de acompanhamento individual às lideranças
Implementação de um plano de acompanhamento individual aos colaboradores
Comunicação ativa do setor de gestão de pessoas com todos os membros da organização
Conhecimento do Manual de Conduta por parte de todos os líderes e liderados
<b>QUANTO A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>
Utilização da ferramenta de avaliação de desempenho elaborada
Elaboração de uma avaliação de desempenho por objetivos
Aplicação da avaliação de desempenho na ferramenta Excel
Proposição dos elogios e das sugestões de melhorias na avaliação
Envolvimento direto dos profissionais no processo avaliativo

Fonte: Elaborado pela acadêmica, 2021.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito principal desta seção é verificar se os objetivos do presente trabalho acadêmico foram alcançados e perceber quais foram os principais resultados obtidos com as pesquisas efetuadas. O alcance dos objetivos propostos decorrerem da aplicação do questionário com as lideranças e da entrevista com o setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova, de forma a qualificar e quantificar tais percepções.

Alinhadas ao questionário e a entrevista, foram realizadas pesquisas bibliográficas, sendo possível compreender diversos pontos de vista sobre a gestão de pessoas e a avaliação de desempenho, no que refere-se principalmente aos fatores que influenciam na avaliação, aos critérios a serem avaliados e aos métodos mais utilizados. Desse modo, a pesquisa bibliográfica proporcionou uma conexão das ideias dos autores e das visões identificadas com o questionário e a entrevista.

Por meio da metodologia aplicada, os objetivos específicos deste trabalho acadêmico foram devidamente satisfeitos. O primeiro objetivo específico buscava verificar a percepção das lideranças do Grupo Casa Nova sobre a importância da ferramenta de avaliação de desempenho para os colaboradores e para a organização. Esse objetivo foi alcançado, visto que analisou-se que a maior parte das lideranças e a coordenadora do setor de gestão de pessoas indicaram que concordam totalmente sobre a importância do processo avaliativo. Em paralelo, diversos autores evidenciaram sobre a importância da ferramenta e os resultados positivos que a mesma possibilita às organizações.

No que tange o segundo objetivo específico, o foco era identificar quais são os aspectos mais importantes a serem avaliados, a partir da percepção das lideranças. O objetivo elencado foi satisfeito, considerando que a maioria dos líderes e a entrevistada do setor de gestão de pessoas concordaram com os critérios selecionados. Além dos critérios evidenciados ao longo da pesquisa, foram inclusos novos critérios na proposta de avaliação, em que o critério intercâmbio foi sugerido por um líder, e produtividade, foco no cliente e otimização de recursos foram apontados pela coordenadora de recursos humanos.

A finalidade do terceiro objetivo específico foi desenvolver um modelo formal de avaliação de desempenho, de modo a contribuir com o desenvolvimento profissional dos colaboradores do Grupo Casa Nova. O alcance desse objetivo foi efetuado, visto que desenvolveu-se uma proposta de ferramenta de avaliação, que



proporcionará uma verificação constante do desempenho dos profissionais e resultará em uma condução eficaz para o desenvolvimento dos mesmos.

Diante desses fatores, foi evidenciado que os objetivos específicos foram alcançados de maneira satisfatória. Neste parâmetro, o objetivo geral do trabalho acadêmico, o qual era propor uma ferramenta de avaliação de desempenho para ser implementada no Grupo Casa Nova, foi atingido satisfatoriamente. Sendo assim, como base para a aplicação da avaliação de desempenho, a ferramenta foi disponibilizada para a organização, na plataforma Excel, podendo sofrer adequações, de acordo com os objetivos e as estratégias do Grupo Casa Nova.

Alinhada a isso, é notória a necessidade da aplicação de treinamentos dos avaliadores e avaliados no Grupo Casa Nova, principalmente devido ao fato que algumas lideranças apontaram, no questionário, que ainda não receberam treinamentos referentes a avaliação e a maioria dos líderes evidenciou que conhecem parcialmente o processo. Portanto, primeiramente é fundamental a preparação dos líderes, com posterior preparação dos colaboradores, para que todos compreendam os processos envolvidos na avaliação de desempenho.

Um fator relevante é que o presente trabalho acadêmico proporcionou contribuições gerenciais para a organização, visto que a avaliação de desempenho proposta é um importante meio para simplificar e objetivar o processo avaliativo, considerando as necessidades da empresa estudada. Outro ponto é que a avaliação sugerida possibilita um controle mais eficaz da avaliação de cada profissional, além de garantir o descarte dos documentos impressos.

Alinhado as contribuições gerenciais para a organização, a pesquisa desenvolvida garantiu à acadêmica um amplo conhecimento, principalmente sobre a avaliação de desempenho, o elemento principal do trabalho. Em complemento, a pesquisa possibilitou à acadêmica a oportunidade de entender a realidade, as características e as necessidades de uma empresa, de forma a apontar melhorias e contribuir para o progresso organizacional. Nesse processo, foi possível pôr em prática os conhecimentos adquiridos no decorrer do curso de administração, além de garantir vantagens para a organização estudada.

Os resultados conduziram a elaboração de sugestões de melhorias, as quais envolvem o processo preparatório para a aplicação da avaliação de desempenho, no que tange o plano de acompanhamento aos líderes e liderados, a comunicação ativa e o conhecimento do Manual de Conduta. Além disso, foram sugeridas ideias que

envolvem a implementação da avaliação de desempenho, abrangendo a utilização da ferramenta proposta, a elaboração de uma avaliação de desempenho por objetivos, a aplicação da avaliação no Excel, a proposição dos elogios e das sugestões de melhorias e o envolvimento direto dos profissionais no processo.

No trabalho acadêmico foram identificadas limitações quanto ao questionário aplicado às lideranças do Grupo Casa Nova. Em determinadas questões abertas, que esperava-se respostas pertinentes para as análises do estudo, não foram elencadas respostas. Independente das limitações, com as pesquisas bibliográficas e os resultados obtidos na coleta de dados, foi possível concretizar os objetivos pretendidos na presente pesquisa. Para futuras pesquisas, recomenda-se que o setor de gestão de pessoas tenha conversas formais com os respondentes do questionário aplicado, de forma a enfatizar a importância da participação nesse instrumento de coleta de dados.

Em um panorama geral, com o desenvolvimento das pesquisas, sugestões e conclusões elencadas, o Grupo Casa Nova possui análises concretas sobre o processo avaliativo, com indicadores relevantes sobre o processo, juntamente com a proposta desenvolvida. Nesse sentido, é necessário o suporte do setor de gestão de pessoas, principalmente no que tange os treinamentos e os acompanhamentos na avaliação de desempenho, além do envolvimento das lideranças e dos colaboradores, para que a avaliação seja eficaz e vantajosa para todos os membros da organização.

## REFERÊNCIAS

- BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. *A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais*. Revista de Administração URI, 2015. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553>>. Acesso em: 27 abr. 2021.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2015.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- BUSSE, A. M. F.; MANZOKI, S. L. *Auditoria de recursos humanos*. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.
- CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. *Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação*. Curitiba: InterSaber, 2016.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CASA NOVA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, 2021. Apresenta informações sobre a organização. Disponível em: <<http://www.casasnovasantacruz.com.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2021.
- CASTRO, Denise Del Peloso. *Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: a percepção dos gestores de uma autarquia federal*. Universidade Federal Fluminense, 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/handle/1/3973?mode=full>>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- CERTO, S. C. *et al.* *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole, 2014.
- CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. *Administração e organizações: uma introdução à teoria e a prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COBÊRO, C. *et al.* *Análise do perfil comportamental dos colaboradores em uma indústria de materiais para escritório*. Associação Educacional Dom Bosco, 2020. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/42822506.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2021.
- CONSTRUTORA CASA NOVA, 2021. Apresenta informações sobre a organização. Disponível em: <<https://www.construtoracasanova.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

CZAJKOWSKI, A.; MULLER, R.; OLIVEIRA, V. S. *Construindo relacionamentos no contexto organizacional*. Curitiba: InterSaberes, 2020.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia e ética profissional*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. *Liderança e desenvolvimento de equipes*. Curitiba: InterSaberes, 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

IZIDORO, Cleyton. *Avaliação de desempenho de empresas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

JARDEWESKI, C. J. F.; JARDEWESKI, G. L. F. *Técnicas e métodos de avaliação de desempenho*. Curitiba: InterSaberes, 2014.

KAMIA, M.; PORTO, J. B. *Comportamento proativo nas organizações: o efeito dos valores pessoais*. Scielo (Biblioteca Eletrônica Científica Online), 2011. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932011000300003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932011000300003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 mai. 2021.

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. *Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. C.; ROMERO, S. M. *Gestão de pessoas: conceitos e estratégias*. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Rejane. *O poder da liderança*. Portal Educação, 2020. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/recursos-humanos/o-poder-da-lideranca/66033>>. Acesso em: 07 mai. 2021.

MARCELINO, Carla Andreia Alves da Silva. *Metodologia de pesquisa*. Curitiba: Contentus, 2020.

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

MASCARENHAS, Sidnei. A. *Metodologia científica*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MENDES, Luiz Cláudio Sampaio. *Gestão de pessoas em organizações hospitalares*. Curitiba: Contentus, 2020.

MOREIRA, Anderson Sousa. *Avaliação de desempenho: estudo do instrumento adotado pela Secretaria de Saúde do Recife*. Dissertação (Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde) - Fundação Oswaldo Cruz, 2011. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/icict/28378/1/187.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MORENO, Amanda Izabelle. *Administração de cargos e salários*. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MULLER, Cláudio José. *Modelo de gestão integrado, planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos*. Dissertação (Pós-graduação em engenharia de produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>>. Acesso em: 15 de set. 2021.

PAIVA, Kely César Martins. *Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões*. Curitiba: InterSaberes, 2019.

PÁTARO, C. R.; OLIVA, D. C. *Construindo a pesquisa: métodos, técnicas e práticas em sociologia*. Curitiba: InterSaberes, 2017.

PEQUENO, Álvaro. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

PEREIRA, Alonso Luiz. *A evolução da avaliação de desempenho nas organizações*. Núcleo de pesquisa e inovação, 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/407>>. Acesso em: 12 abr. 2021.

PEROVANO, Dalton Gean. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. Curitiba: InterSaberes, 2016.

QUENEHEN, Romulo. *Gestão de pessoas*. Curitiba: Contentus, 2020.

RIBAS, F. T. T. et al. *A importância das relações interpessoais na administração de conflitos*. Dissertação (Pós-Graduação em administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiiustrappga/paper/viewFile/5987/1941>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. *A nova administração*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Altair José da. *Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Fundamentos de administração*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. *Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade*. 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.

TEJADA, José. *Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização*. Caxias do Sul: Educs, 2013.

ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. *O feedback como processo de aprendizagem organizacional*. ResearchGate, 2018. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/326190556\\_O\\_Feedback\\_Como\\_Processo\\_de\\_Aprendizagem\\_Organizacional](https://www.researchgate.net/publication/326190556_O_Feedback_Como_Processo_de_Aprendizagem_Organizacional)>. Acesso em: 27 abr. 2021.

VANIN, J. A.; FILHO, N. A. R. *Administração estratégica*. Curitiba: InterSaber, 2013.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; BARBOZA, M. M. *Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações*. Curitiba: InterSaber, 2014.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – Questionário: lideranças

### IMPLEMENTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO GRUPO CASA NOVA

**Descrição:** questionário aplicado com as lideranças, para o desenvolvimento do Trabalho de Curso em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)

**Acadêmica:** Fernanda de Oliveira Ferreira

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Leticia Schramm Arend

#### **PARTE 1) Informações pessoais**

##### **1) Faixa etária:**

- Até 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

##### **2) Grau de escolaridade:**

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino técnico
- Ensino superior completo
- Pós-graduação
- Outros

##### **3) Cargo:**

(Resposta curta)

##### **4) Tempo de experiência no Grupo Casa Nova:**

- Até 1 ano
- De 2 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

#### **PARTE 2) Competências dos líderes**

**5) Em relação a cada competência dos líderes, assinale a alternativa que se enquadre no seu desenvolvimento:**

##### **a) Direcionar e incentivar as equipes de trabalho**

- Totalmente desenvolvida
- Em desenvolvimento
- Não desenvolvida

**b) Determinar objetivos claros e transparentes**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**c) Focar nos objetivos da organização, em busca do equilíbrio de interesses e de resultados**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**d) Contribuir para um relacionamento interpessoal satisfatório**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**e) Promover um ambiente de trabalho participativo**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**f) Guiar o processo de desenvolvimento das competências dos profissionais**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**g) Motivar as equipes de trabalho**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**h) Valorizar as contribuições individuais**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**i) Zelar pela qualidade e pela segurança na execução das atividades empresariais**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida

**j) Proporcionar feedbacks (positivos e negativos) aos liderados**

Totalmente desenvolvida

Em desenvolvimento

Não desenvolvida



### **PARTE 3) A liderança e a avaliação de desempenho**

**6) Você conhece o processo de avaliação de desempenho?**

- Sim
- Parcialmente
- Não

**7) O Grupo Casa Nova está proporcionando para você testes de perfil e treinamentos, com o objetivo de prepará-lo para avaliar o desempenho dos seus liderados?**

- Sim
- Não

**8) Como líder, você acredita que está preparado para a execução do processo avaliativo?**

- Sim
- Parcialmente
- Não

**9) Se a resposta anterior foi “parcialmente” ou “não”, o que pode contribuir para o seu desenvolvimento para avaliar de forma adequada o desempenho dos seus liderados? (Parágrafo) \*não obrigatória**

### **PARTE 4) Os colaboradores e a avaliação de desempenho**

**10) Os colaboradores devem participar ativamente do processo avaliativo.**

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**11) No que tange os profissionais, no Grupo Casa Nova estão preparados para a aplicação da avaliação de desempenho:**

- Todos
- A maioria
- A minoria
- Ninguém

**12) A implementação formal e periódica do processo avaliativo seria importante para os profissionais.**

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**13) Qual é a principal vantagem da avaliação de desempenho para os colaboradores?**

(Resposta curta)

**PARTE 5) A avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova**

**14) A implementação formal e periódica do processo avaliativo seria importante para o Grupo Casa Nova.**

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**15) Qual é a principal vantagem da avaliação de desempenho para a organização?**

(Resposta curta)

**16) De acordo com a literatura, entre os métodos de avaliação de desempenho, os mais utilizados são o método 90 graus (avaliação realizada pelo líder) e a autoavaliação (o colaborador avalia o seu desempenho). Nessa perspectiva, a combinação dos dois modelos citados, com a aplicação da escala de fatores, seria uma alternativa eficaz para todos os profissionais do Grupo Casa Nova.**

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

**17) Se a resposta anterior foi de discordância, qual modelo você percebe ser o mais eficaz no processo avaliativo? Por que? (Parágrafo) \*não obrigatória**

**18) Os critérios selecionados para a aplicação da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova são: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, pontualidade, assiduidade, comprometimento, proatividade, conhecimento, comunicação e ética empresarial. Algum desses você percebe que NÃO deve estar incluso na avaliação?**

(Resposta curta)

**19) Há outros critérios que devem ser considerados no processo?**

(Parágrafo)

**20) Quanto a periodicidade para avaliar o desempenho, qual das opções seria mais adequada a realidade da organização?**

- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- De dois em dois anos
- De três em três anos

**21) O setor de gestão de pessoas do Grupo Casa Nova pode contribuir com a aplicação da avaliação de desempenho, de modo a dar suporte as lideranças e a manter um planejamento dessa avaliação junto aos líderes e liderados.**

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo, nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

**22) Sugestões quanto ao processo avaliativo. (Parágrafo) \*não obrigatória**

## **APÊNDICE B – Roteiro para entrevista: setor de gestão de pessoas**

### **ENTREVISTA COM O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS DO GRUPO CASA NOVA**

**Nome do(a) entrevistado(a):**

**Cargo:**

**Tempo de experiência na organização:**

#### **QUESTÕES**

- 1) Qual é o papel do setor de gestão de pessoas no Grupo Casa Nova?
- 2) De alguma forma a organização avalia o desempenho dos colaboradores?
- 3) Você considera que a avaliação de desempenho proporciona vantagens para a organização e para os profissionais? Quais?
- 4) Você percebe que seria importante para a organização e para os colaboradores, a implementação de um processo avaliativo no Grupo Casa Nova? Por que?
- 5) No que envolve os líderes e com base na cultura organizacional, você acredita que eles estão preparados para esse processo? E os colaboradores, estão preparados?
- 6) Na sua opinião, as lideranças da organização direcionam feedbacks constantes, positivos e negativos, aos seus subordinados?
- 7) Considerando os critérios: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, pontualidade, assiduidade, comprometimento, proatividade, conhecimento, comunicação e ética empresarial. Algum desses você percebe que NÃO deve estar incluso no processo de avaliação?
- 8) Há outro critério que deve ser considerado no processo?
- 9) Em relação aos métodos de avaliação de desempenho, você acredita que a combinação da avaliação realizada pelo líder e a autoavaliação é uma alternativa eficaz para implementação no Grupo Casa Nova?
- 10) Quanto a periodicidade de aplicação do processo avaliativo, deve ocorrer trimestralmente, semestralmente, anualmente, de dois em dois anos ou de três em três anos?
- 11) O Grupo Casa Nova já buscou formas de implementar uma ferramenta de avaliação de desempenho? Como ocorreu?

**12)** De que forma o setor de gestão de pessoas pode contribuir com a aplicação da avaliação de desempenho no Grupo Casa Nova?

**13)** Você tem alguma sugestão quanto ao processo avaliativo?

## APÊNDICE C – Proposta para o administrativo (90 graus)



### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

MODELO DA AVALIAÇÃO: 90 GRAUS (LIDERANÇA)

DATA DA AVALIAÇÃO: \_\_\_\_\_

AVALIADO: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_  
 DATA DE ADMISSÃO: \_\_\_\_\_

AVALIADOR: \_\_\_\_\_  
 CARGO: \_\_\_\_\_

#### GRAUS DE DESEMPENHO

1	Ruim	Não atende ao critério
2	Regular	Atende pouco ao critério
3	Bom	Atende em partes ao critério
4	Muito bom	Atende ao critério
5	Ótimo	Supera as expectativas

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	GRAU DE DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
Relacionamento interpessoal	Integração com os colegas e tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos					
Trabalho em equipe	União com os membros da equipe, com empatia, respeito e foco na entrega de resultados					
Pontualidade	Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente					
Assiduidade	Frequência do profissional no local de trabalho nos dias estabelecidos					
Comprometimento	Cumprimento do que foi combinado, percepção dos problemas e busca por soluções					
Proatividade	Envolvimento em situações a sua volta, com proposição de melhorias					
Conhecimento	Apresentação de informações e experiências necessárias para o exercício do cargo					
Comunicação	Atitude de expressar-se de forma clara e transparente Ato de ouvir os colegas e os parceiros, compreendendo as suas necessidades					
Ética empresarial	Realização das atividades de forma íntegra, sem prejudicar as pessoas ao seu redor					
Intercâmbio	Habilidade de transitar e atuar em qualquer setor da organização					
Otimização de recursos	Uso adequado e consciente dos recursos disponíveis para a realização das atividades					

#### RESULTADO

Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo	TOTAL
0	0	0	0	0	0
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

FEEDBACKS POSITIVOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

DESEMPENHO GERAL: \_\_\_\_\_

DO AVALIADOR


DO AVALIADO


## APÊNDICE D – Proposta para o administrativo (autoavaliação)



### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

MODELO DA AVALIAÇÃO:	AUTOAVALIAÇÃO	DATA DA AVALIAÇÃO:	
AVALIADO:			
CARGO:			
DATA DE ADMISSÃO:			

GRAUS DE DESEMPENHO		
1	Ruim	Não atende ao critério
2	Regular	Atende pouco ao critério
3	Bom	Atende em partes ao critério
4	Muito bom	Atende ao critério
5	Ótimo	Supera as expectativas

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	GRAU DE DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
Relacionamento interpessoal	Integração com os colegas e tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos					
Trabalho em equipe	União com os membros da equipe, com empatia, respeito e foco na entrega de resultados					
Pontualidade	Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente					
Assiduidade	Frequência do profissional no local de trabalho nos dias estabelecidos					
Comprometimento	Cumprimento do que foi combinado, percepção dos problemas e busca por soluções					
Proatividade	Envolvimento em situações a sua volta, com proposição de melhorias					
Conhecimento	Apresentação de informações e experiências necessárias para o exercício do cargo					
Comunicação	Atitude de expressar-se de forma clara e transparente. Ato de ouvir os colegas e os parceiros, compreendendo as suas necessidades					
Ética empresarial	Realização das atividades de forma íntegra, sem prejudicar as pessoas ao seu redor					
Intercâmbio	Habilidade de transitar e atuar em qualquer setor da organização					
Otimização de recursos	Uso adequado e consciente dos recursos disponíveis para a realização das atividades					

#### RESULTADO

Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo	TOTAL
0	0	0	0	0	0
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

FEEDBACKS POSITIVOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

DESEMPENHO GERAL:

DO AVALIADO

## APÊNDICE E – Proposta para a loja (90 graus)



### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

<b>MODELO DA AVALIAÇÃO:</b>	<b>90 GRAUS (LIDERANÇA)</b>
<b>AVALIADO:</b>	
<b>CARGO:</b>	
<b>DATA DE ADMISSÃO:</b>	

<b>DATA DA AVALIAÇÃO:</b>	
<b>AVALIADOR:</b>	
<b>CARGO:</b>	

GRAUS DE DESEMPENHO		
1	Ruim	Não atende ao critério
2	Regular	Atende pouco ao critério
3	Bom	Atende em partes ao critério
4	Muito bom	Atende ao critério
5	Ótimo	Supera as expectativas

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	GRAU DE DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
Relacionamento interpessoal	Integração com os colegas e tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos					
Trabalho em equipe	União com os membros da equipe, com empatia, respeito e foco na entrega de resultados					
Pontualidade	Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente					
Assiduidade	Frequência do profissional no local de trabalho nos dias estabelecidos					
Comprometimento	Cumprimento do que foi combinado, percepção dos problemas e busca por soluções					
Proatividade	Envolvimento em situações a sua volta, com proposição de melhorias					
Conhecimento	Apresentação de informações e experiências necessárias para o exercício do cargo					
Comunicação	Atitude de expressar-se de forma clara e transparente Ato de ouvir os colegas e os clientes, compreendendo as suas necessidades					
Ética empresarial	Realização das atividades de forma íntegra, sem prejudicar as pessoas ao seu redor					
Foco no cliente	Ações focadas em atender as necessidades do cliente, superando as suas expectativas					
Otimização de recursos	Uso adequado e consciente dos recursos disponíveis para a realização das atividades					

#### RESULTADO

Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo	TOTAL
0	0	0	0	0	0
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

**FEEDBACKS POSITIVOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

<b>DO AVALIADOR</b>	

<b>DO AVALIADO</b>	

**DESEMPENHO GERAL:**



## APÊNDICE F – Proposta para a loja (autoavaliação)



### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

MODELO DA AVALIAÇÃO:	AUTOAVALIAÇÃO	DATA DA AVALIAÇÃO:	
AVALIADO:			
CARGO:			
DATA DE ADMISSÃO:			

GRAUS DE DESEMPENHO		
1	Ruim	Não atende ao critério
2	Regular	Atende pouco ao critério
3	Bom	Atende em partes ao critério
4	Muito bom	Atende ao critério
5	Ótimo	Supera as expectativas

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	GRAU DE DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
Relacionamento interpessoal	Integração com os colegas e tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos					
Trabalho em equipe	União com os membros da equipe, com empatia, respeito e foco na entrega de resultados					
Pontualidade	Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente					
Assiduidade	Frequência do profissional no local de trabalho nos dias estabelecidos					
Comprometimento	Cumprimento do que foi combinado, percepção dos problemas e busca por soluções					
Proatividade	Envolvimento em situações a sua volta, com proposição de melhorias					
Conhecimento	Apresentação de informações e experiências necessárias para o exercício do cargo					
Comunicação	Atitude de expressar-se de forma clara e transparente Ato de ouvir os colegas e os clientes, compreendendo as suas necessidades					
Ética empresarial	Realização das atividades de forma íntegra, sem prejudicar as pessoas ao seu redor					
Foco no cliente	Ações focadas em atender as necessidades do cliente, superando as suas expectativas					
Otimização de recursos	Uso adequado e consciente dos recursos disponíveis para a realização das atividades					

#### RESULTADO

Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo	TOTAL
0	0	0	0	0	0
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

#### FEEDBACKS POSITIVOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

#### DESEMPENHO GERAL:

DO AVALIADO

## APÊNDICE G – Proposta para as obras (90 graus)



### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**MODELO DA AVALIAÇÃO:** 90 GRAUS (LIDERANÇA)

**DATA DA AVALIAÇÃO:** \_\_\_\_\_

**AVALIADO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**DATA DE ADMISSÃO:** \_\_\_\_\_

**AVALIADOR:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_

GRAUS DE DESEMPENHO		
1	Ruim	Não atende ao critério
2	Regular	Atende pouco ao critério
3	Bom	Atende em partes ao critério
4	Muito bom	Atende ao critério
5	Ótimo	Supera as expectativas

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO	GRAU DE DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
Relacionamento interpessoal	Integração com os colegas e tratamento cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos					
Trabalho em equipe	União com os membros da equipe, com empatia, respeito e foco na entrega de resultados					
Pontualidade	Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido como expediente					
Assiduidade	Frequência do profissional no local de trabalho nos dias estabelecidos					
Comprometimento	Cumprimento do que foi combinado, percepção dos problemas e busca por soluções					
Proatividade	Envolvimento em situações a sua volta, com proposição de melhorias					
Conhecimento	Apresentação de informações e experiências necessárias para o exercício do cargo					
Comunicação	Atitude de expressar-se de forma clara e transparente. Ato de ouvir os colegas, compreendendo as suas necessidades					
Ética empresarial	Realização das atividades de forma íntegra, sem prejudicar as pessoas ao seu redor					
Produtividade	Cumprimento das atividades, com qualidade e volume de trabalho e em um intervalo de tempo satisfatório					
Otimização de recursos	Uso adequado e consciente dos recursos disponíveis para a realização das atividades					

#### RESULTADO

Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo	TOTAL
0	0	0	0	0	0
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%

**FEEDBACKS POSITIVOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS**

**DESEMPENHO GERAL:** \_\_\_\_\_

**DO AVALIADOR**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**DO AVALIADO**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_