

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELAINE CRISTINE ALVES DE ANDRADE

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EQUIPE EXTERNA

CURITIBA
2024

ELAINE CRISTINE ALVES DE ANDRADE

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EQUIPE EXTERNA

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA
2024

RESUMO

O estudo apresenta uma análise qualitativa sobre a implantação de um modelo de avaliação de desempenho para equipes que trabalham de forma externa, destacando a importância estratégica na gestão de pessoas. A avaliação de desempenho é reconhecida como uma ferramenta crucial para alcançar os objetivos organizacionais e fortalecer a vantagem competitiva das empresas. A metodologia aplicada para desenvolver o presente estudo foi a pesquisa Bibliográfica. Este estudo contribui para a compreensão do papel central da avaliação de desempenho no contexto organizacional, ressaltando sua relevância para a tomada de decisões gerenciais e o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas. Ao destacar sua influência nos processos organizacionais, pretende-se fornecer um instrumento de avaliação de desempenho para a implementação da ferramenta.

Palavras-chave: Avaliação, Desempenho, Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The study presents a qualitative analysis on the implementation of a performance evaluation model for teams working externally, highlighting its strategic importance in people management. Performance evaluation is recognized as a crucial tool for achieving organizational objectives and strengthening companies' competitive advantage. The methodology applied to develop this study was Bibliographic research. This study contributes to understanding the central role of performance evaluation in the organizational context, emphasizing its relevance for managerial decision-making and the development of effective people management strategies. By highlighting its influence on organizational processes, it is intended to provide a performance evaluation instrument for the implementation of the tool.

Keywords: Evaluation, Performance, People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fases evolutivas da Gestão Pessoal	7
Figura 2 – Formulário de Avaliação de Desempenho	18
Figura 3 – Análise de Desempenho Critério 1.....	18
Figura 4 – Análise de Desempenho Critério 2.....	19
Figura 5 – Análise de Desempenho Critério 3.....	19
Figura 6 – Análise de Desempenho Critério 4.....	20
Figura 7 – Formulário de avaliação de desempenho Atribuições dos Resultados.....	20

CONTEÚDO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
2.1.1. EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
2.2. PRINCIPAIS TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
2.2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL OU AUTOAVALIAÇÃO.....	11
2.2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 180 GRAUS	12
2.2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS	13
2.2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	14
2.2.5. ESCALA GRÁFICA E ESCOLHA FORÇADA	14
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1. CRITÉRIOS DE IDENTIFICAÇÃO	18
4.2. CRITÉRIO DE DESEMPENHO.....	18
4.3. CRITÉRIO DE ATRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS.....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
5.1. PROPOSTA PARA TRABALHOS FUTUROS.....	21
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
7. APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO.....	24
8. APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGO	25

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto de mercado altamente competitivo, caracterizado por crescentes demandas e mudanças, aprimorar processos e pessoas para gerar mais resultados, sem dúvida é uma vantagem competitiva para as organizações.

A avaliação de desempenho, tem um papel crucial nesta aprimoração da produtividade e desempenho dos colaboradores. A compreensão da conformidade com as expectativas e a formulação de um plano estratégico para o desenvolvimento dos colaboradores são elementos essenciais.

Atualmente, na empresa Alpha do Brasil, a avaliação de desempenho é aplicada aos profissionais operacionais de fábrica, e esta é vinculada à remuneração automática, enquanto os profissionais administrativos passam por um processo similar, porém o método utilizado é a avaliação de desempenho por competências.

Entretanto, colaboradores externos, como os demonstradores de produtos e vendedores, não são submetidos a nenhum tipo de avaliação de desempenho. A empresa estudada, é uma empresa líder do mercado de eletrodomésticos, está presente no Brasil há mais de 70 anos.

A empresa possui três fábricas estrategicamente localizadas, sendo elas em São Carlos (SP), Curitiba (PR) e Manaus (AM). Essas fábricas produzem uma variedade de produtos, incluindo geladeiras, fogões, lavadoras de roupa, entre outros eletrodomésticos.

Além de sua presença em lojas de varejo tradicionais e online, a Alpha também expandiu sua estratégia de vendas para incluir pontos de venda exclusivos, como seus próprios outlets.

Nesses pontos de vendas a empresa dispõe de funcionários que atuam com o cargo vendedores e caixa, existem também pontos de vendas externos que ficam dentro de shopping, mercado, entre outros locais. Os funcionários com o cargo demonstradores de produtos, atualmente somam o total de 320 e estão espalhados em diversas cidades do país.

Considerando que a avaliação de desempenho é um instrumento valioso para mensurar o desempenho em relação ao comportamento e competências técnicas, e assim, obter informações para desenvolver e direcionar os profissionais, este artigo tem por objetivo geral elaborar um modelo de avaliação de desempenho aderente aos

profissionais externos da empresa Alpha a fim de alinhar desempenho ao resultado do negócio.

Como objetivos específicos, têm-se por levantar teorias que abordam o tema, analisar o que é uma avaliação de desempenho e elaborar uma ferramenta de avaliação mais aderente a profissionais externos da empresa Alpha.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

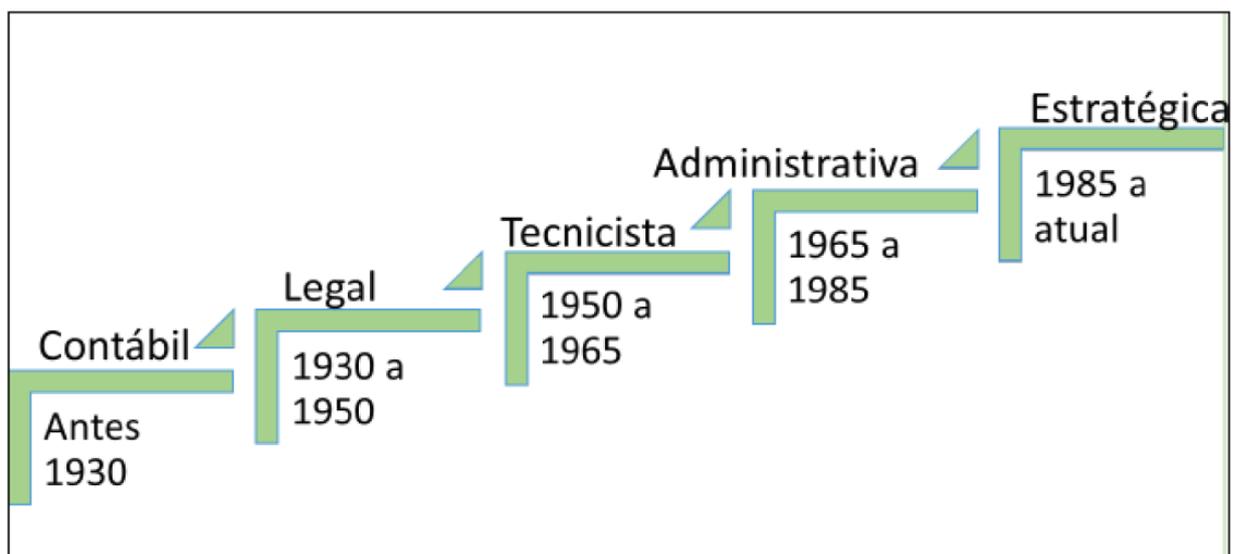
A revisão literária deste artigo tem a função de compreender os conceitos dos principais tipos de avaliações de desempenho.

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A área de gestão de pessoas já passou por diversas mudanças ao longo das décadas, da era industrial onde as pessoas eram consideradas apenas máquinas até a revolução industrial e com o passar das gerações as pessoas vão se tornando o centro dentro das organizações.

Segundo Marras (2011) a evolução da área de recursos humanos apresenta 5 fases, conforme Figura 1:

Figura 1 – Fases evolutivas da Gestão Pessoal



FONTE: Marras (2001, pág.11)

Conforme o autor, a área de Recursos Humanos foi marcada por cinco fases, conforme observamos na figura acima, inicialmente, a área era conhecida como

contábil, os funcionários eram reconhecidos apenas como mão de obra, foco principal em questões burocráticas e legais relacionadas aos funcionários. A segunda fase, denominada Legal, surgiu com a necessidade de lidar com questões trabalhistas e sindicais, reflexos das mudanças sociais e econômicas, a terceira fase, chamada de Tecnicista é o momento que as organizações começam a se preocupar com treinamentos, recrutamento, benefícios. Já na quarta fase, a administrativa, os assuntos burocráticos e operacionais passam para responsabilidades de ordem humanística, foi onde surgiu a gestão de recursos humanos, representando uma transição, partindo para uma abordagem mais estratégica, reconhecendo o potencial dos colaboradores como ativos organizacionais. Por fim, a última fase, denominada estratégica, é onde se enfatizou ainda mais a integração dos objetivos de RH com os objetivos organizacionais, é nesta fase que o planejamento de RH passa a ser longo prazo e atrelado ao planejamento organizacional, esta fase destaca-se também pelo foco na identificação, desenvolvimento e retenção de talentos, em resposta às demandas de um mercado globalizado e altamente competitivo. Esta fase enfatiza a importância de estratégias de gestão de pessoas alinhadas com as necessidades do negócio e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores como meio de alcançar vantagem competitiva.

A compreensão dessas fases evolutivas é primordial para contextualizar a evolução histórica e as mudanças significativas na área de Recursos Humanos e neste sentido, observa-se uma transição também em relação as pessoas, onde elas passam a ocupar um papel central e o sucesso dos resultados das organizações está diretamente ligado ao capital humano, pode-se notar que o intelecto é o maior patrimônio e o sucesso das organizações depende do comprometimento de seus colaboradores com as metas organizacionais, comprometimento resultado do desempenho.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas está passando por uma significativa transformação, na qual o papel dos recursos humanos nas organizações está sendo redefinido. O autor argumenta que, tradicionalmente, o foco da gestão de pessoas estava centrado em atividades burocráticas e operacionais, como folha de pagamento e controle de horas trabalhadas. No entanto, com as mudanças no ambiente organizacional e o reconhecimento do capital humano como um recurso estratégico, as responsabilidades dos profissionais de recursos humanos têm se expandido.

Chiavenato (2014) destaca ainda que, atualmente, espera-se que os profissionais de recursos humanos desempenhem um papel mais estratégico e proativo, atuando como parceiros das demais áreas da organização para garantir o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos. O autor ressalta a importância da gestão de pessoas como um diferencial competitivo para as organizações, enfatizando a necessidade de investimento no desenvolvimento e retenção de talentos, bem como na promoção de um ambiente de trabalho que estimule a motivação, o engajamento e o comprometimento dos colaboradores.

2.1.1. EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo do tempo, a avaliação de desempenho passou por diversas mudanças e adaptações, acompanhando as tendências e necessidades das organizações modernas. Novos modelos e metodologias foram desenvolvidos, visando uma abordagem mais integrada, estratégica e alinhada com os objetivos organizacionais.

Chiavenato (2004) apresenta uma abordagem abrangente da avaliação de desempenho, explorando suas raízes históricas e fundamentos conceituais, o autor destaca que a avaliação de desempenho teve origem no início do século XX, com o surgimento das primeiras teorias de gestão científica de Taylor e Fayol. Desde então, essa prática tem evoluído e se diversificado, acompanhando as transformações no mundo do trabalho e nas organizações.

As origens da avaliação de desempenho remontam aos princípios da gestão científica, quando Frederick Taylor propôs métodos para medir e avaliar o desempenho dos trabalhadores com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade. Posteriormente, com o desenvolvimento da teoria administrativa de Fayol, surgiram novas abordagens de avaliação de desempenho, enfatizando a importância da gestão e desenvolvimento dos recursos humanos nas organizações.

O autor destaca ainda que a necessidade de avaliação de desempenho surgiu de várias razões:

a) **Melhoria da Eficiência:** Com o aumento da complexidade das organizações e dos processos de trabalho, tornou-se crucial avaliar o desempenho dos funcionários para identificar áreas de melhoria e aumentar a eficiência operacional.

b) **Identificação de Talentos e Potenciais:** As organizações perceberam a importância de identificar talentos individuais e potenciais de liderança dentro de sua força de trabalho para promover o desenvolvimento e a progressão na carreira.

c) **Feedback e Desenvolvimento Profissional:** Funcionários buscavam orientação e feedback sobre seu desempenho para melhorar suas habilidades e progredir em suas carreiras. A avaliação de desempenho fornecia um mecanismo formal para fornecer esse feedback.

d) **Tomada de Decisão sobre Recursos Humanos:** As avaliações de desempenho começaram a ser usadas como base para tomar decisões importantes relacionadas a promoções, aumento de salário, transferências e até mesmo demissões.

e) **Alinhamento de Objetivos Organizacionais e Individuais:** As organizações reconheceram a importância de alinhar os objetivos individuais dos funcionários com os objetivos organizacionais mais amplos. A avaliação de desempenho ajudou a garantir esse alinhamento.

Portanto, a avaliação de desempenho surgiu como uma ferramenta essencial para as organizações enfrentarem os desafios crescentes da gestão de pessoas e garantirem a eficácia e eficiência de sua força de trabalho.

Dutra (2016), ressalta que a avaliação de desempenho é um processo crucial na gestão das pessoas nas organizações. O autor destaca que a avaliação é importante para entender e desenvolver as habilidades dos colaboradores. Além de fornecer informações importantes para as tomadas de decisões sobre os processos de recrutamento, remuneração, promoção e desenvolvimento dentro da organização.

Dutra (2016), menciona ainda a importância de uma abordagem estratégica na avaliação de desempenho, que deve estar alinhada com os objetivos e necessidades da empresa e que deve estar integrada aos demais processos de gestão de pessoas, contribuindo para alcançar os objetivos organizacionais criando uma cultura de excelência no desempenho das pessoas.

Dutra (2016) também discute diferentes modelos e métodos de avaliação de desempenho, enfatizando a importância de escolher aquele mais adequado para a realidade de cada empresa. Além disso, destaca a necessidade de garantir que o processo de avaliação seja objetivo, imparcial e transparente, visando construir a confiança e o engajamento dos colaboradores.

Bergamini (1979), tem a mesma visão e cita que os critérios podem variar de acordo com cada organização. Por esta razão as organizações precisam adaptar o método a sua realidade.

É por isso que não se admitem procedimentos universais em avaliação de desempenho. Ela é uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas. (BERGAMINI, 1979, p. 25).

Analisando o ponto de vista dos autores acima citados, percebemos uma convergência, e é notável que conforme as fases evolutivas da área de pessoas, os processos e ferramentas também foram evoluindo e desde o século XX onde surgiu as primeiras necessidades de avaliar até nos dias atuais, é imprescindível que as organizações estejam voltadas para a gestão de pessoas e ficando cada vez mais evidente que a principal diferença competitiva das organizações está nas pessoas e nas suas capacidades, neste sentido, utilizar uma ferramenta para avaliar o desempenho mapeando os talentos das pessoas e entender se os profissionais avaliados estão em linha com os objetivos determinado na avaliação é extremamente relevante para uma empresa competitiva.

Como principal função da avaliação de desempenho, podemos citar que é entender quais são as potencialidades dos colaboradores e entender se está no caminho certo, em outras palavras podemos dizer que a avaliação de desempenho é um balizador que permite direcionar os colaboradores de forma estratégica, alinhando desempenho aos resultados do negócio.

2.2. PRINCIPAIS TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas seções abaixo abordaremos os tipos referenciando cada autor.

2.2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL OU AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação, conforme delineada por Chiavenato (2014), permite que os próprios colaboradores reflitam sobre seu desempenho, identifiquem suas fortalezas e áreas de melhoria, e assumam maior responsabilidade pelo seu crescimento profissional. Além disso, a autoavaliação promove um ambiente de feedback contínuo,

estimulando o diálogo entre gestores e colaboradores e contribuindo para a construção de um clima organizacional saudável.

Este método de avaliação, promove a reflexão, o diálogo e o autodesenvolvimento dos colaboradores, a prática de autoavaliação emerge como uma estratégia essencial para o crescimento e sucesso das organizações no contexto atual.

A autoavaliação, conforme discutida por Fleury (2019), é uma ferramenta que permite que os indivíduos avaliem seu próprio conhecimento, identifiquem lacunas de competências e planejem seu desenvolvimento profissional. Ao promover a reflexão e o autoconhecimento, a autoavaliação contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento.

Em suma, vale destacar a importância da autoavaliação na gestão do conhecimento, e a aprendizagem contínua, a autoavaliação emerge como uma estratégia fundamental para impulsionar a inovação e a competitividade das organizações.

Conforme destacado por Fleury (2019), a autoavaliação promove uma maior conscientização e responsabilidade por parte dos colaboradores em relação ao seu próprio desempenho, além de incentivar o autodesenvolvimento contínuo.

2.2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 180 GRAUS

Segundo Carvalho e Nascimento (2013), a avaliação de desempenho 180° promove uma avaliação mais completa e equilibrada, possibilitando uma análise multidimensional do desempenho dos colaboradores. O estudo destaca a importância de se considerar múltiplas perspectivas na avaliação de desempenho para uma visão mais precisa e objetiva.

Além disso, Fernandes e Ferreira (2015) discutem os benefícios da implementação da avaliação de desempenho 180°, como o estímulo ao desenvolvimento profissional, a identificação de áreas de melhoria e o fortalecimento do relacionamento entre os colaboradores e suas equipes.

Borges-Andrade et al. (2012) destacam que a utilização de múltiplas fontes de avaliação, como no modelo de 180 graus, pode proporcionar uma visão mais completa e equilibrada do desempenho dos colaboradores.

O modelo de avaliação de desempenho 180 graus, como discutido por Pereira (2015), envolve a coleta de feedbacks de duas fontes principais: o superior imediato e os subordinados diretos. Essa abordagem busca combinar a perspectiva do gestor com a percepção dos colaboradores sobre o desempenho do avaliado, proporcionando uma avaliação mais abrangente e equilibrada.

2.2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS

Este método de avaliação traz um panorama geral, além do próprio profissional deve ser respondida pelos demais que tem contato.

O modelo de avaliação de desempenho 360 graus têm ganhado destaque como uma abordagem abrangente, que envolve feedbacks de múltiplas fontes, incluindo superiores, subordinados, colegas de trabalho e até mesmo clientes externos.

Em "Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações" (2014), Chiavenato destaca a avaliação de desempenho como um instrumento essencial na gestão de recursos humanos. Ele aborda a evolução dos métodos de avaliação ao longo do tempo, ressaltando a importância de modelos mais abrangentes e participativos, como a avaliação de desempenho 360 graus.

Chiavenato (2014) argumenta que a avaliação de desempenho 360 graus representa uma mudança significativa na abordagem tradicional de avaliação, que geralmente envolve apenas a avaliação feita pelos superiores. Nesse modelo, a avaliação é conduzida por diversas fontes, incluindo superiores, subordinados, colegas de trabalho e até mesmo clientes externos.

O autor enfatiza que a avaliação de desempenho 360 graus permite uma visão mais completa e holística do desempenho dos colaboradores, pois incorpora feedbacks de múltiplas perspectivas. Isso proporciona uma avaliação mais justa e equilibrada, que considera não apenas as habilidades técnicas, mas também as competências comportamentais e interpessoais dos colaboradores.

Além disso, Chiavenato (2014) ressalta que a avaliação de desempenho 360 graus promove o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ao identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento. Ele destaca a importância de um processo de feedback contínuo e construtivo, que estimule o aprendizado e aprimoramento constante.

2.2.4. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho por competências é pautada em avaliar as competências técnicas e comportamentais. As competências comportamentais estão relacionadas a atitude do colaborador enquanto as competências técnicas estão relacionadas ao cargo.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2007, p.17), destaca as seguintes:

(a) A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade; (b) o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessários aos diversos postos de trabalho; (c) a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo a intervenções de retorno garantido para a organização; (d) o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; (e) o aumento da produtividade e a maximização de resultados; (f) a conscientização das equipes para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Neste sentido, tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas. (GRAMIGNA, 2007, p. 17).

2.2.5. ESCALA GRÁFICA E ESCOLHA FORÇADA

Ainda em relação aos métodos, podemos citar a escala gráfica e escolha forçada.

O método escala gráfica consiste em mensurar um grupo de fatores previamente definido pela empresa como “desempenho”, representados graficamente no formulário de avaliação de desempenho, nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão graus de avaliação.

O método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Os fatores correspondem às características que deseja avaliar em cada empregado. Cada fator é definido de maneira clara, sintética e objetiva. Os graus de variação indicam quão satisfatório é o desempenho do empregado em relação a cada um dos fatores. (GIL, 2001, p. 154).

Enquanto o método escolha forçada, a avaliação é realizada através de frases descritivas determinado modo ou desempenho do colaborador, onde são agrupadas em blocos e diferentes valores.

Esse modelo foi criado para avaliar os oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis. (MARRAS, 2002, p.200).

A finalidade do método escolha forçada é avaliar o desempenho por meio de frases descritivas de alternativas de tipo de desempenho pessoal. Em cada bloco composto por duas, quatro ou mais frases, cabe ao avaliador escolher ao menos uma ou duas frases que mais se destacam em relação ao desempenho do funcionário; por isso o nome “escolha forçada”.

3. METODOLOGIA

Buscando atender ao objetivo proposto neste trabalho, a abordagem desta pesquisa é qualitativa e a metodologia utilizada para realização foi através da pesquisa bibliográfica por meio de uma revisão da literatura com análises teóricas e estudo de autores ligados ao tema.

Segundo Gil (2010) a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado com o objetivo de analisar criticamente as publicações existentes sobre um tema específico.

Ainda, de acordo com Vergara, (2005) a pesquisa bibliográfica tem como característica ser um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais entre outros e pode ser realizada com fontes primárias, ou secundárias.

A partir desses conceitos, considerando que a revisão bibliográfica fornece uma base sólida de conhecimento existente, foram realizadas as pesquisas bibliográficas para coletar subsídios para o embasamento teórico do estudo proposto.

E para finalizar, pode-se definir que o projeto de pesquisa é de natureza aplicada, pois faz uso das teorias para um propósito real.

Conforme Andrade (2017) a pesquisa aplicada é motivada por razões de ordem prática. Visa às aplicações práticas, com o objetivo de atender às exigências da vida moderna. Nesse caso, sendo o objetivo contribuir para fins práticos, pela busca de soluções para problemas concretos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na revisão bibliográfica estuda previamente, a ferramenta de avaliação de desempenho elaborada para este projeto foi caracterizada por uma abordagem mista, combinando o método de escala gráfica e avaliação de competências. Neste método, as perguntas são dispostas ao longo do eixo horizontal, enquanto as pontuações pré-estabelecidas para cada questão são representadas ao longo do eixo vertical, a serem determinadas conforme a análise realizada pelo avaliador.

A empresa estudada, é uma empresa no líder do mercado de eletrodomésticos, está presente no Brasil há mais de 70 anos.

A empresa possui três fábricas estrategicamente localizadas em São Carlos (SP), Curitiba (PR) e Manaus (AM). Essas fábricas produzem uma variedade de produtos, incluindo geladeiras, fogões, lavadoras de roupa, entre outros eletrodomésticos.

Além de sua presença em lojas de varejo tradicionais e online, a Alpha também expandiu sua estratégia de vendas para incluir pontos de venda exclusivos, como seus próprios outlets. Esses pontos de venda oferecem aos consumidores a oportunidade de adquirir o mix completo de eletrodomésticos bem como acessórios e produtos a preços acessíveis. Os outlets da empresa Alpha proporcionam uma experiência de compra única, combinando a qualidade reconhecida da marca com preços acessíveis e uma abordagem amigável ao cliente. Nesses pontos de vendas a empresa dispõe de funcionários que atuam com o cargo vendedores, caixa e existem também pontos de vendas externos que ficam dentro de shopping, mercado, entre outros locais onde os funcionários com o cargo demonstradores de produtos, atualmente somam o total de 320 em diversas cidades do país.

Com uma extensa rede de operações, a empresa Alpha emprega milhares de colaboradores em suas fábricas, centros de distribuição, escritórios administrativos e pontos de vendas em todo o território nacional.

Em termos de funcionários, a empresa valoriza o desenvolvimento de seus talentos e tem um compromisso contínuo com o crescimento sustentável e a responsabilidade social corporativa no Brasil.

A cultura da empresa Alpha é moldada por seus valores fundamentais e seu compromisso com a excelência, inovação e sustentabilidade. A Alpha promove uma cultura corporativa que valoriza a diversidade, a integridade e o trabalho em equipe.

As competências organizacionais refletem os valores e objetivos da empresa Alpha, ajudando a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos e a manter sua posição de destaque no mercado de eletrodomésticos do país. Algumas características que definem incluem:

- a) **Inovação e Desenvolvimento de Produtos:** A capacidade de inovar e desenvolver produtos que atendam às necessidades dos consumidores brasileiros, incorporando tecnologias avançadas e design moderno.
- b) **Qualidade e Excelência Operacional:** O compromisso com a excelência operacional e a busca contínua pela melhoria da qualidade em todas as etapas do processo produtivo, desde o design até a fabricação e a entrega dos produtos aos clientes.
- c) **Sustentabilidade Ambiental:** O foco na sustentabilidade ambiental, adotando práticas de produção ecológicas, minimizando o desperdício e reduzindo o impacto ambiental dos produtos e operações da empresa.
- d) **Atendimento ao Cliente:** A dedicação ao atendimento ao cliente excepcional, fornecendo suporte técnico eficaz, serviço pós-venda e garantindo a satisfação do cliente em todas as interações.
- e) **Gestão de Cadeia de Suprimentos:** A capacidade de gerenciar eficientemente a cadeia de suprimentos, garantindo a disponibilidade de materiais, otimizando os processos logísticos e garantindo a entrega oportuna dos produtos aos clientes.
- f) **Cultura de Diversidade e Inclusão:** A promoção de uma cultura organizacional diversificada e inclusiva, que valoriza a contribuição de todos os colaboradores e promove a igualdade de oportunidades.
- g) **Gestão de Talentos e Desenvolvimento de Pessoas:** O investimento no recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos, promovendo o crescimento profissional e o engajamento dos colaboradores.

Abaixo será apresentado os critérios utilizados na criação da ferramenta

4.1. CRITÉRIOS DE IDENTIFICAÇÃO

Para elucidar melhor o formulário de avaliação desenvolvido, no bloco denominado “dados de identificação”, é onde encontra-se a identificação e coleta das informações do colaborador avaliado, conforme ilustrado pela Figura 2

Figura 2 – Formulário de Avaliação de Desempenho

Dados de Identificação:	
Nome:	Número da matrícula:
Cargo:	Data da avaliação:
Data de admissão:	Avaliador:
Observações:	

1) A avaliação deve seguir critérios do perfil de cargo do entrevistado. O avaliador deve ter plena consciência de analisar este critério antes de aplicar esta ferramenta.

2) Se ao aplicar esta ferramenta o avaliador identificar possíveis aptidões do avaliado e, por esse motivo, avaliá-lo como um indivíduo que supera as expectativas relacionadas ao perfil de cargo, tal informação deve ser enviada ao departamento pessoal da empresa.

FONTE: Autor (2024)

4.2. CRITÉRIO DE DESEMPENHO

Visando melhor entender cada ponto apresentado, abaixo cada um dos critérios pode ser definido como:

- a) Critério 01: Competências gerais. Nesta parte são destacadas perguntas de caráter geral, com o objetivo de avaliar o alinhamento e postura do colaborador com os objetivos organizacionais, representados pela Figura 3;

Figura 3 – Análise de Desempenho Critério 1

Competências gerais	Opções de respostas			
Apresenta pontualidade e presença física diária no seu posto de trabalho, respeitando o horário de início, saída e intervalo de refeição/ descanso.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 1	Supera =1,25
Adota postura e comportamentos alinhados ao Código de Ética da Electrolux.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1

FONTE: Autor (2024)

- b) Critério 02: competências relacionadas à atividade. Levando em consideração as competências chave necessárias para o sucesso da função realizada neste cargo, onde os demonstradores de produtos precisam ter habilidades de vendas sólidas e para que isso ocorra devem ter conhecimento sobre o funcionamento do produto, suas características técnicas, capacidades e como operá-lo corretamente, além de conhecer o mix de produtos e oferecer a solução completa para os clientes, este critério

visa avaliar as competências mais específicas, direcionadas ao cargo do ocupante representados pela Figura 4.

Figura 4 – Análise de Desempenho Critério 2

Competencias relacionadas à atividade				
Conhece o mix de produtos trabalho nos pontos de vendas	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,75	Supera = 1
Oferece a solução completa "Electrolux" (suporte, acessórios, garantia estendida). Apresenta aos consumidores benefícios/ diferenças dos produtos	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,75	Supera = 1

FONTE: Autor (2024)

- c) Critério 03: competências técnicas: É essencial que o demonstrador de produtos tenha um bom entendimento das especificações técnicas dos produtos que está demonstrando e além do conhecimento teórico das especificações é importante avaliar a capacidade do colaborador de aplicar esse conhecimento de forma eficaz no contexto do trabalho. Isso envolve a capacidade de resolver problemas complexos, tomar decisões embasadas em dados, cumprir meta e executar as atividades sob sua responsabilidade dentro do prazo. Desta forma este bloco será avaliado a capacidade estratégica e de execução dos procedimentos ligados aos cargos representados pela Figura 5.

Figura 5 – Análise de Desempenho Critério 3

Competencias técnicas				
Cumprir metas e executar atividades sob sua responsabilidade no prazo esperado, trabalhando colaborativamente na(s) equipe(s) focando na entrega.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 1	Atende = 1,5	Supera = 1,75

FONTE: Autor (2024)

- d) Critério 04: competências comportamentais. Neste bloco são avaliadas as competências comportamentais em linha com as competências organizacionais, a fim de avaliar o alinhamento do colaborador em relação a organização representados pela Figura 6.

Figura 6 – Análise de Desempenho Critério 4

Competências compartamentais				
ENERGIA: demonstra disposição em aprender novas operações em sua área ou em outras áreas produtivas. Foca no atingimento de metas por meio do trabalho em equipe. Contribui com a liderança compartilhando ideias e percepções de melhorias de processos.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
CRESCIMENTO: busca ativamente oportunidades de aprendizagem e autodesenvolvimento. Procura ir além das exigências normais do trabalho, sendo pró ativo ao participar de programas tais como: Workshops EMS, Programa de Ideias, Programa Talent Pool etc.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
ABERTURA: Respeita a diversidade de opiniões e promove um bom relacionamento interpessoal. Busca ajuda técnica e sugere melhorias que visam à qualidade e segurança do produto.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
AGILIDADE: adapta-se rapidamente em um novo time e a novos desafios. É flexível e focado em soluções de problemas na sua causa raiz. Age positivamente quando há necessidade de desenvolver novas habilidades em outros times.	Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1

FONTE: Autor (2024)

4.3. CRITÉRIO DE ATRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS

Para identificar o resultado da avaliação do colaborador é necessário realizar a soma dos subtotais de cada critério avaliado, que foram divididos pelas competências do cargo e a cada pergunta é atribuído uma nota.

Após é feita a soma dos subtotais, obtendo-se uma média, e com base nesta pontuação indicará se o desempenho atende ou não as expectativas. No qual seguirá da seguinte forma: Nota 0 a 1 indica que não atende. Notas de 2 a 5 atende parcialmente, de 6 a 8 atende e 9 a 10 supera as expectativas.

A Figura 7 ilustra como será feita a divisão dos resultados na qual, como reforçado por Marras (2012), cada fator está geralmente dividido em graus, que estão representados em escalas e nos quais serão atribuídos valores mínimos e máximos, conforme o critério de cada empresa

Figura 7 – Formulário de avaliação de desempenho Atribuições dos Resultados

Soma dos Itens avaliados:
Média dos Itens avaliados:
Conceito aplicável:

FONTE: Autor (2024)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem por objetivo geral compreender os conceitos dos principais tipos de avaliação de desempenho e elaborar um modelo aderente aos profissionais

externos com objetivo de alinhar desempenho ao resultado do negócio, levando a elaboração e proposta de uma ferramenta de avaliação mais aderente a profissionais externos, pode-se concluir que:

- a) Com base nas referências é possível afirmar que independentemente do método utilizado para realizar a avaliação de desempenho, ela tem um impacto positivo no resultado empresa. Dutra (2016), menciona que a avaliação deve estar alinhada com os objetivos e necessidades da empresa. O autor argumenta em sua obra que a avaliação deve estar integrada aos demais processos de gestão de pessoas, contribuindo para alcançar os objetivos organizacionais criando uma cultura de excelência no desempenho das pessoas.
- b) O modelo proposto tem como base o método de escala gráfica e avaliação de competências, permitindo avaliar as competências comportamentais e verificar se estão alinhadas com as competências organizacionais, a fim de avaliar o alinhamento do colaborador em relação a organização.

5.1. PROPOSTA PARA TRABALHOS FUTUROS

Visando ter uma resposta objetiva sobre a aplicação do formulário e o seu impacto dentro da empresa, sugere-se aplicar o questionário e estudar os dados obtidos, visando analisar e propor ações com foco na performance dos avaliados.

E por fim, sugere-se à empresa a implementação da ferramenta de avaliação de desempenho, visando promover o desenvolvimento profissional além de auxiliar nas estratégias organizacionais e desenvolver os talentos da empresa, o que mostra sua importância como um instrumento de gestão a ser usado e adotado para as tomadas de decisões, para concretizar o resultado esperado por todos da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1979

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., MOURÃO, L. **Avaliação de desempenho humano**. Editora Atlas. 2012.

CARVALHO, F.; NASCIMENTO, L. **Avaliação de desempenho 180°: Uma abordagem para a gestão de talentos.** Editora Atlas. 2013

CHIAVENATO, I. **Avaliação de Desempenho Humano: Fundamentos e Práticas.** Editora Atlas. 2004

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4ed. Editora Manole. 2004

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas.** Editora Atlas. 2016

FERNANDES, M.; FERREIRA, A. **Avaliação de Desempenho: Novas Perspectivas.** Editora Vozes. 2015

FLEURY, M. T. L. **Gestão do Conhecimento: Aprendizagem, Competitividade e Sustentabilidade Organizacional.** Editora Atlas. 2019

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMINA, M. R. **Modelo de competências e Gestão dos Talentos.** 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.** Harvard Business Press. 1996

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração de Remuneração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** São Paulo: Saraiva, 2011

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Técnicas de Pesquisa.** 8. ed. São Paulo: Atlas. 2017

PEREIRA, A. L. **Avaliação de desempenho 360 graus: origens e concepções.** *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho.* 2015

7. APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Dados de Identificação:					
Nome:	Número da matrícula:				
Cargo:	Data da avaliação:				
Data de admissão:	Avaliador:				
Observações:					
1) A avaliação deve seguir critérios do perfil de cargo do entrevistado. O avaliador deve ter plena consciência de analisar este critério antes de aplicar esta ferramenta.					
2) Se ao aplicar esta ferramenta o avaliador identificar possíveis aptidões do avaliado e, por esse motivo, avaliá-lo como um indivíduo que supera as expectativas relacionadas ao perfil de cargo, tal informação deve ser enviada ao departamento pessoal da empresa.					
Competências gerais		Opções de respostas			
Apresenta pontualidade e presença física diária no seu posto de trabalho, respeitando o horário de início, saída e intervalo de refeição/descanso.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 1	Supera = 1,25
Adota postura e comportamentos alinhados ao Código de Ética da Alpha.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
Competências relacionadas à atividade					
Conhece o mix de produtos trabalho nos pontos de vendas		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,75	Supera = 1
Oferece a solução completa "Alpha" (suporte, acessórios, garantia estendida). Apresenta aos consumidores benefícios/diferenciais dos produtos		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,75	Supera = 1
Competências técnicas					
Cumprir metas e executar atividades sob sua responsabilidade no prazo esperado, trabalhando colaborativamente na(s) equipe(s) focando na entrega.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 1	Atende = 1,5	Supera = 1,75
Competências comportamentais					
ENERGIA: demonstra disposição em aprender novas operações em sua área ou em outras áreas produtivas. Foca no atingimento de metas por meio do trabalho em equipe. Contribui com a liderança compartilhando ideias e percepções de melhorias de processos.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
CRESCIMENTO: busca ativamente oportunidades de aprendizagem e autodesenvolvimento. Procura ir além das exigências normais do trabalho, sendo pró ativo ao participar de programas tais como: Workshops EMS, Programa de Ideias, Programa Talent Pool etc.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
ABERTURA: Respeita a diversidade de opiniões e promove um bom relacionamento Interpessoal. Busca ajuda técnica e sugere melhorias que visam à qualidade e segurança do produto.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
AGILIDADE: adapta-se rapidamente em um novo time e a novos desafios. É flexível e focado em soluções de problemas na sua causa raiz. Age positivamente quando há necessidade de desenvolver novas habilidades em outros times.		Não atende = 0	Atende parcialmente = 0,5	Atende = 0,8	Supera = 1
Soma dos itens avaliados:					
Média dos itens avaliados:					
Conceito aplicável:					

8. APÊNDICE 2 – FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

JOB DESCRIPTION

IDENTIFICAÇÃO
RCF DEMONSTRADOR - WG - Cod: III05

CARGOS ASSOCIADOS À RCF
010758 DEMONSTRADOR

1. PRINCIPAIS ATIVIDADES/RESPONSABILIDADES
<p>Houve mudanças significativas no comportamento do consumidor e alguns setores ganharam relevância como o e-commerce , e com o consumidor cada vez mais engajado na compra a distância , nos preparamos para atuar em canais variados e estamos buscando cada vez mais dar aos nossos consumidores novas formas de se relacionar com a nossa marca , e estamos buscando colaboradores que possam contribuir de forma positiva , flexível e focada em soluções para dar mais ênfase ao atendimento presencial nas lojas atendidas . Nesta função de atendimento presencial temos como premissa atender nossos consumidores baseado no compromisso de gerar a sua melhor experiência na compra e pela interação entre o consumidor e a empresa.</p> <p>Conectando e orientando o consumidor com uma abordagem personalizada, utilizando nosso Atendimento Premium - ASDF-E (ABORDAGEM, SONDAGEM, DEMONSTRAÇÃO, FECHAMENTO DA VENDA E ENCANTAMENTO). Esta vaga interage com nossos consumidores diretamente nas lojas físicas das redes parcelas. Sua missão será interagir e reter nossos consumidores, passando as informações desejadas e esclarecendo suas dúvidas, dando todo o suporte para facilitar sua compra, e elevando a qualidade da experiência no atendimento, afinal este consumidor nos escolheu para sua experiência , e vamos entregar o melhor para que possa futuramente voltar em suas próximas necessidades .</p> <p>O nosso compromisso é com o consumidor- O consumidor é o centro ?.</p> <p>Responsabilidades: - Faz o roteiro de visitas nas lojas atendidas com check-in e checkout no APP Meu PDV (ponto eletrônico) - Realiza as coletas/informações dos KPIs da área programadas para o dia / lojas: Ruptura, Ativação Portáteis e floor space + rota estratégica e shopping preços no APP Meu PDV - Trabalha relacionamento com time das lojas, para facilitar execução do trabalho de ativação nas lojas - Monitora estoques e solicita produtos linha branca e portáteis ao responsável pelo setor nas lojas - Recolhe e descarta material de merchandising quando necessário (cubos, totens, testeiros, adesivos, woobler, etc.) - Coleta informações diárias sobre movimentação nas lojas (nosso e concorrentes) e reporta aos gestores - Atende o consumidor, seguindo os passos do Atendimento Premium e ASDF+E (Abordagem, Demonstração, Sondagem, Fechamento + Encantamento), com foco na conversão da venda pelos beneficiados e na experiência do consumidor; - Participa de inaugurações, feirões e outros eventos do varejo - Realiza degustação nas lojas, seguindo o fluxo desenhado junto com EHS - Realiza tira-dúvidas com o time de vendedores das lojas - Realiza demonstração prática / experimentação com os produtos ligados nas lojas que permitem - Participa de reuniões, treinamentos e convenções - Faz relatório de transporte e Concur - Abre solicitação de atendimento para reparo de produtos nas lojas ? planilha excel + e-mail para envolvidos - Faz manutenção e limpeza dos produtos em mostruário usando EPI Luva e produtos indicados pela engenharia de produtos (Veja multuso maçã verde e laranja). Qualificações Mínimas - Ensino médio completo - Conhecimentos em MS Office com foco em Excel - Experiência mínima 1 ano na função ou posições semelhantes em varejo;</p>

2. EXPERIÊNCIA
0,50 ano(s)

3. GRAU DE INSTRUÇÃO
Ensino Médio Completo

4. CURSOS DE FORMAÇÃO
N/A

5. IDIOMA
n/a