

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ – UNIDAVI**

JÚLIA ISAIAS

**PLANO DE CARGOS E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A
EMPRESA DISANDRADE DISTRIBUIDORA LTDA NO MUNICÍPIO DE
LAURENTINO - SC**

RIO DO SUL

2023

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

JÚLIA ISAIAS

**PLANO DE CARGOS E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A
EMPRESA DISANDRADE DISTRIBUIDORA LTDA NO MUNICÍPIO DE
LAURENTINO - SC**

Trabalho de conclusão do curso de Administração, área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - Unidavi, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Prof. M.a: Elisandra Marluce de Brito Farias

RIO DO SUL

2023

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ - UNIDAVI**

JÚLIA ISAIAS

**PLANO DE CARGOS E SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A
EMPRESA DISANDRADE DISTRIBUIDORA LTDA NO MUNICÍPIO DE
LAURENTINO - SC**

Trabalho de conclusão do curso de Administração, área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí - Unidavi, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinada por:

Orientadora: Professora M^a. Elisandra Marluce de Brito Farias

Professora: Susana Gauche

Professor: Jaciel Carlos Schmidt

Rio do Sul, dezembro de 2023.

“Deus marcou o tempo certo para cada coisa”.
(Eclesiastes 3:11)

Dedico este trabalho aos meus pais, Teresinha e Agenor e minha irmã Gisele, por todo amor e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, a Deus por me dar força e estar comigo ao longo desta jornada, que me proporcionou muito conhecimento e desenvolvimento.

Também agradeço a minha família por estar junto comigo durante estes quatro anos, me apoiando e me ajudando, sendo minha fortaleza.

Finalizo agradecendo a empresa Disandrade Distribuidora LTDA, local em que trabalho e que disponibilizou o estudo para meu trabalho de pesquisa, a minha orientadora professora Elisandra Marluce de Brito Farias, por todo apoio e orientação ao longo deste trabalho, ao nosso coordenador professor Osmar Niquelatti e também a instituição de ensino Unidavi, onde passei estes quatro anos que ficarão guardados em meu coração.

Meu muito obrigada!

RESUMO

Um plano de cargos e um sistema de avaliação de desempenho são elementos fundamentais na gestão estratégica de pessoas de uma organização. Além disso, as empresas que possuem essas ferramentas bem estruturadas e definidas, obtém mais chances de alcançar seus objetivos e metas, isso devido ao melhoramento do nível de performance dos colaboradores, que estarão mais engajados e conseqüentemente terão mais eficiência no que diz respeito a execução dos processos. O presente estudo tem como objetivo desenvolver um plano de cargos integrado a um sistema de avaliação de desempenho para a empresa Disandrade Distribuidora LTDA no município de Laurentino - SC. A metodologia inclui pesquisa exploratória-descritiva, de campo e de abordagem qualitativa, com aplicação de formulários e entrevistas semiestruturadas. Os dados foram coletados de fontes secundárias e primárias, com a aplicação de um formulário com o intuito de levantar informações relacionadas aos cargos existentes na empresa, observação e entrevista semiestruturada com os colaboradores e gestores da empresa. Quanto ao tratamento dos dados seguiu métodos descritivos e documentais. Como resultados, obteve-se o plano de cargos, como também, a criação de um modelo de avaliação de desempenho para possível utilização e implantação por parte da empresa. Além disso, foi possível observar que a estruturação e formulação destas ferramentas proporcionariam uma melhora significativa na área de gestão de pessoas, como também, um maior nível de especialização por parte dos colaboradores, que passariam a conhecer seus pontos positivos e de melhorias. Ademais, o plano de cargos traria para a empresa uma estabilidade e controle dentro das funções que os colaboradores exercem. As sugestões apresentadas neste trabalho de pesquisa, visam proporcionar melhora no desempenho da empresa no que diz respeito a área de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Plano de Cargos; Sistema de Avaliação de Desempenho; Performance; Colaboradores.

RESUMEN

Un plan de trabajo y un sistema de evaluación del desempeño son elementos fundamentales en la gestión estratégica de las personas en una organización. Además, las empresas que cuentan con estas herramientas bien estructuradas y definidas, tienen más posibilidades de alcanzar sus objetivos y metas, debido a la mejora en el nivel de desempeño de los empleados, quienes estarán más comprometidos y en consecuencia más eficientes a la hora de ejecutar los procesos. El presente estudio tiene como objetivo desarrollar un plan de trabajo integrado con un sistema de evaluación de desempeño para la empresa Disandrade Distribuidora LTDA en el municipio de Laurentino - SC. La metodología incluye investigación exploratoria-descriptiva, de campo y de enfoque cualitativo, utilizando formularios y entrevistas semiestructuradas. Los datos fueron recolectados de fuentes secundarias y primarias, mediante un formulario con el objetivo de recopilar información relacionada con los puestos existentes en la empresa, observación y entrevistas semiestructuradas a los empleados y directivos de la empresa. En cuanto al procesamiento de los datos, se siguió el método descriptivo y documental. Como resultado se obtuvo el plan de trabajo, así como la creación de un modelo de evaluación de desempeño para su posible uso e implementación por parte de la empresa. Además, se pudo observar que la estructuración y formulación de estas herramientas proporcionaría una mejora significativa en el área de gestión de personas, así como un mayor nivel de especialización por parte de los empleados, que tomarían conciencia de sus puntos positivos y mejoras. Además, el plan de trabajo aportaría estabilidad y control a la empresa dentro de las funciones que desempeñan los empleados. Las sugerencias presentadas en este trabajo de investigación tienen como objetivo mejorar el desempeño de la empresa en materia de gestión de personas.

Palabras clave: Plan de Trabajo; Sistema de Evaluación del Desempeño; Actuación; Colaboradores.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Avaliação do Desempenho pelo Método de Escalas Gráficas	35
Figura 2 - Avaliação do Desempenho pelo Método da Escolha Forçada	36
Figura 3 - Roteiro de Entrevista do Método de Pesquisa de Campo	37
Figura 4 - Incidentes Críticos ou Excepcionais	37
Figura 5 - Avaliação do Desempenho pelo Método dos Incidentes Críticos	38
Figura 6 - Organograma Disandrade Distribuidora LTDA 05/2023	46
Figura 7 - Novo Organograma Proposto para a Empresa	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cargos Existentes na Empresa	50
Quadro 2 - Descrição de Cargo – Almoxarife	51
Quadro 3 - Descrição de Cargo – Motorista.....	53
Quadro 4 - Descrição de Cargo – Expedidor de Mercadorias	54
Quadro 5 - Descrição de Cargo – Auxiliar de Faturamento.....	55
Quadro 6 - Descrição de Cargo – Gerente de Logística	56
Quadro 7 - Descrição de Cargo – Gerente de Compras	58
Quadro 8 - Descrição de Cargo – Auxiliar Administrativo	60
Quadro 9 - Descrição de Cargo – Analista de E-commerce.....	61
Quadro 10 - Descrição de Cargo – Supervisor de Vendas Comercial.....	62
Quadro 11 - Descrição de Cargo – Gerente Comercial	63
Quadro 12 - Descrição de Cargo – Gerente Financeiro	65
Quadro 13 - Descrição de Cargo – Gerente de Recursos Humanos	66
Quadro 14 - Descrição de Cargo – Gerente Administrativo	67
Quadro 15 - Descrição de Cargo – Diretor Administrativo	69
Quadro 16 - Titulação dos Cargos	70
Quadro 17 - Titulação e Classificação dos Cargos	71
Quadro 18 - Definição dos Graus de Escalonamento dos Cargos.....	73
Quadro 19 - Avaliação dos Cargos	73
Quadro 20 - Competências dos Colaboradores	75
Quadro 21 - Índices da Avaliação de Desempenho	76
Quadro 22 - Modelo de Ferramenta de Avaliação de Desempenho Proposto para a Empresa	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA DE ESTUDO	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 RECOMPENSANDO AS PESSOAS: PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	18
2.1.1 Planejamento e Divulgação do Plano.....	19
2.1.2 Análise dos Cargos	20
2.1.3 Avaliação dos Cargos	22
2.1.4 Pesquisa Salarial.....	23
2.1.5 Estrutura Salarial.....	24
2.1.6 Política Salarial	24
2.1.7 Política de Remuneração.....	25
2.1.8 Carreiras Profissionais.....	26
2.1.9 Diferenças entre os Conceitos de Cargo e de Competências Fundamentado no Sistema de Remuneração.....	27
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	28
2.2.1. Mapeamento de competências	29
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	31
2.3.2 Etapas da Avaliação de Desempenho	31
2.3.3 Tipos de Avaliação de Desempenho.....	33
2.3.4 Influência da Avaliação de Desempenho no Colaborador	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	41
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	42
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	44
4.1 EMPRESA.....	44
4.1.1 Missão	45

4.1.2 Visão	45
4.1.3 Valores	45
4.1.4 Organograma Organizacional	45
4.1.5 Unidades de Negócio	46
4.1.6 Número de Colaboradores	46
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	46
4.2.1 Sistema de Recrutamento e Seleção	47
4.2.2 Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	47
4.2.3 Benefícios	48
4.2.4 Avaliação de Desempenho.....	48
4.2.5 Clima Organizacional	48
4.2.6 Levantamento do Setor de Recursos Humanos.....	48
4.3 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	49
4.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS	50
4.4.1 Setor de Logística	51
4.4.2 Setor de Compras	58
4.4.3 Setor Comercial.....	59
4.4.4 Setor Financeiro	64
4.4.5 Setor de Recursos Humanos	66
4.4.6 Setor Administrativo	67
4.4.7 Setor Gerencial.....	69
4.4.8 Titulação e Classificação dos Cargos.....	70
4.5 PROPOSTA DE ORGANOGRAMA	71
4.6 AVALIAÇÃO DE CARGOS	72
4.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	74
4.7.1 Avaliação das Competências e Definição do Critério de Avaliação de Cada Competência.....	74
4.7.2 Conceitos para a Avaliação das Competências	76
4.7.3 Ferramenta de Avaliação de Desempenho	76
4.8 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO....	79
4.9 INSERÇÃO DA CULTURA DE FEEDBACK E ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	81
4.10 MANUTENÇÃO DO PLANO	82
4.11 SUGESTÕES DE MELHORIAS	82

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICES	93
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GERENTES DA EMPRESA.....	93
APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS	96

1 INTRODUÇÃO

Um plano de cargos e um sistema de avaliação de desempenho são duas ferramentas estratégicas para a área de gestão de pessoas em uma empresa. A falta de um plano de cargos pode resultar em desmotivação, insatisfação, conflitos internos e dificuldades no recrutamento e retenção de talentos. Dessa forma, se entende a importância do desenvolvimento de uma estrutura adequada, garantindo assim, um ambiente de trabalho saudável e justo para todos os colaboradores. Já a ausência de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa pode levar a consequências negativas, tanto para os colaboradores quanto para a organização como baixo desempenho e produtividade; dificuldade na gestão de talentos, desalinhamento com os objetivos da empresa, além de um clima organizacional negativo. Sendo bem implementados podem melhorar significativamente a gestão de talentos, o engajamento dos colaboradores e o desempenho geral da empresa.

Quanto a relação entre o plano de cargos e a avaliação de desempenho é estreita, pois eles desempenham papéis complementares e interligados, colaborando para o desenvolvimento da equipe, a eficiência organizacional e a tomada de decisões relacionadas a gestão de pessoal. O desempenho individual pode ser utilizado para determinar se um colaborador está pronto para assumir novas responsabilidades ou para receber uma recompensa com base no mérito. Dessa forma, a avaliação de desempenho pode ajudar a identificar talentos, identificar necessidades de desenvolvimento, fornecer *feedback* construtivo e direcionar as decisões relacionadas à progressão na carreira dos colaboradores. Contribuindo para a objetividade e a transparência do processo de gestão de cargos dentro da empresa.

Partindo destes pressupostos o estudo terá como objetivo geral desenvolver um plano de cargos integrado a um sistema de avaliação de desempenho para a empresa Disandrade Distribuidora LTDA no município de Laurentino - SC, os quais terão a finalidade de promover a equidade, a transparência e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, alinhado aos objetivos estratégicos da mesma.

Nesse sentido, para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou-se a revisão da literatura, a qual abordou assuntos relacionados a: plano de cargos e salários, planejamento e divulgação do plano, análise dos cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, política de remuneração, carreiras profissionais, diferenças entre os conceitos de cargo e de competências fundamentado no sistema de remuneração, gestão por competências, mapeamento de competências, avaliação de desempenho, objetivos da

avaliação de desempenho, etapas da avaliação de desempenho, tipos de avaliação de desempenho e influência da avaliação de desempenho no colaborador.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos de realização da pesquisa: trata-se da escolha da pesquisa a ser aplicada, seu tipo de abordagem, o caráter da pesquisa, qual sua unidade de análise e os meios de coleta de dados para a execução da mesma

No capítulo 4 são apresentados os resultados e as discussões das informações obtidas com a finalidade de propor melhorias para as situações analisadas no ambiente da empresa, neste capítulo, são apresentados os dados da empresa, como também, planejamento e divulgação do plano para a realização da coleta de dados, análise e descrição dos cargos, titulação e classificação dos cargos, proposta de organograma, avaliação dos cargos, avaliação de desempenho por competências e a definição do critério de avaliação de cada competências, conceitos para a avaliação de desempenho, elaboração da ferramenta de avaliação de desempenho, implantação do plano de cargos e avaliação de desempenho, inserção da cultura de *feedback* e elaboração do plano de desenvolvimento, manutenção do plano e também sugestões de melhorias que a empresa poderá utilizar, visando melhorar a estrutura do setor de recursos humanos da empresa.

Por fim, no capítulo 5, apresenta-se as conclusões a partir das interpretações realizadas com a pesquisa, a qual possibilitou propor um plano de cargos e um sistema de avaliação de desempenho a fim de fornecer uma visão clara da estrutura organizacional, bem como, permitir que a empresa alinhe suas necessidades com as habilidades e competências de seus colaboradores para promover o desenvolvimento contínuo, reconhecimento e retenção de talentos.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Em uma empresa moderna, a gestão estratégica de pessoas torna-se um diferencial competitivo e uma ferramenta essencial para atingir metas e objetivos de negócios. O seu papel principal dentro das empresas é manter o equilíbrio, fazendo com que haja crescimento e desenvolvimento dos colaboradores dentro da mesma. Conforme define Marques (2015), uma organização precisa de pessoas para alcançar os objetivos, nesse sentido, a relevância do capital humano desenvolvido de forma correta, faz total diferença no ambiente empresarial, contribuindo para o bem da organização.

Ademais, a importância do desenvolvimento pleno do colaborador, se torna cada vez mais imprescindível para o sucesso dela, visto que, é a força motriz que faz com que toda a engrenagem do processo funcione corretamente. Dentre as diversas ferramentas e estratégias empregadas neste campo, destaca-se o plano de cargos e um bom método de avaliação de desempenho dentro do ambiente organizacional. Um plano bem estruturado fornece uma visão clara da estrutura organizacional e do que é esperado de cada colaborador. Permitindo, assim que a empresa alinhe suas necessidades com as habilidades e competências de seus colaboradores, promovendo desenvolvimento contínuo, reconhecimento e retenção de talentos. Além disso, ao identificar lacunas de competências, a empresa pode direcionar seus esforços de treinamento e desenvolvimento de forma mais eficaz.

Chiavenato (2020), salienta que quanto mais as organizações crescem, necessitam de um número maior de pessoas e, conseqüentemente, mais complexos e necessários são os recursos e as ferramentas que elas precisam, dessa forma, entende-se o quanto as empresas com o passar do tempo, buscam obter uma melhor performance e desenvolvimento pleno em seus processos, trazendo mudanças tanto para os colaboradores, quanto para a empresa em si, e junto com isso, novos desafios.

Elaborar um plano de cargos em uma empresa é essencial a fim de melhorias quanto as decisões estratégicas e operacionais. Entende-se que, primeiramente, um plano de cargos bem definido fornece uma visão clara da estrutura organizacional. Pois, determina as posições, as relações de trabalho e como os diferentes departamentos e funções se inter-relacionam. Busca, também, definir claramente as responsabilidades e requisitos de cada cargo e o processo de recrutamento e seleção poderá torna-se mais objetivo e eficiente. Outro processo que poderá ser melhorado refere-se ao desenvolvimento, treinamento e a capacitação dos colaboradores, pois a empresa pode identificar lacunas de competências e habilidades entre seus colaboradores e, assim, direcionar treinamentos e desenvolvimento de maneira mais assertivo e eficaz.

Além disso, motivar e reter talentos, por meio da clareza na segurança dos cargos e nas trajetórias de carreira ajudam os colaboradores a entender seu papel e a vislumbrar oportunidades de crescimento na empresa e, conseqüentemente, reduzir o *turnover*. Assim, um plano de cargos bem elaborado não otimiza apenas os processos, mas também fornece possibilidades para o crescimento e desenvolvimento sustentável de uma empresa, por ser uma ferramenta estratégica que, quando aplicada corretamente, traz benefícios para a mesma.

Quanto a avaliação de desempenho, a partir do plano de cargos, a empresa terá as responsabilidades, as atribuições e as competências claramente definidas para cada cargo,

tornando mais fácil estabelecer critérios para avaliar o desempenho dos colaboradores, destacando méritos e identificando áreas de melhoria. Sendo a avaliação de desempenho uma ferramenta que pode levar à melhoria do desempenho individual e organizacional, fortalecer a cultura da empresa e apoiar a gestão estratégica de pessoas. Dessa forma, entende-se que a elaboração de um plano de cargos e a ferramenta de avaliação de desempenho permite que as empresas possam trilhar novos caminhos e planejar novos objetivos. Diante desse contexto elaborou-se a seguinte questão norteadora do problema: Qual a importância e os benefícios da elaboração do plano de cargos e avaliação de desempenho para a empresa Disandrade Distribuidora LTDA?

1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais as organizações necessitam de uma mão de obra bem treinada, especializada e acima de tudo, motivada. Dessa forma, sabe-se quanto o capital humano é importante para o desenvolvimento pleno e saudável de qualquer empresa. No entanto, muitas organizações não desenvolvem plenamente seus colaboradores, por não terem seus processos de recursos humanos bem estruturados e estabelecidos. Dessa maneira, pode-se observar a importância da elaboração de um plano de cargos e de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a empresa Disandrade Distribuidora LTDA, com a finalidade de desenvolver e estruturar os processos dentro da empresa e conseqüentemente, colaborando para a eficiência e produtividade do ambiente empresarial.

Sabe-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para medir o desempenho dos colaboradores nas organizações, além de identificar os pontos fortes e fracos, fornece *feedback* para o desenvolvimento profissional. Conseqüente, quando a avaliação de desempenho está atrelada ao plano de cargos, poderá proporcionar aos colaboradores uma progressão no nível de carreira na medida que os resultados desta avaliação são alcançados, pois possibilita que os colaboradores sejam recompensados na medida do seu desempenho. Além disso, a junção destas duas ferramentas poderá proporcionar engajamento e motivação, que contribui para melhorias no desempenho e produtividade dos colaboradores, criando assim uma abordagem integrada para a gestão de pessoas, oferecendo múltiplos benefícios para as empresas e seus colaboradores.

Para a acadêmica, o estudo será importante, pois proporciona um aprendizado auto suficiente, isto é, exige que o acadêmico assuma a responsabilidade de elaborá-lo e instiga a

busca pelo embasamento e informações necessárias que validem o estudo, ademais, faz com que se desenvolva habilidades de gerenciar projetos e de transmitir ideias de maneira clara e eficaz, preparando-o para a vida profissional, sendo também requisito para a colação parcial do grau de Bacharel em Administração.

Para a instituição de ensino, este estudo torna-se relevante e proporciona benefícios significativos, pois entende-se que servirá de objeto de estudo para futuros universitários, além disso, colabora com a pesquisa, visto que auxilia no avanço do conhecimento de uma área específica, o que se faz útil para a instituição e para a toda a comunidade acadêmica, como ainda, o fortalecimento do corpo docente da instituição de ensino, que proporciona aos orientadores partilharem de seu aprendizado e entendimento sobre o tema com os estudantes, fortalecendo este elo da instituição.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano de cargos integrado a um sistema de avaliação de desempenho para a empresa Disandrade Distribuidora LTDA no município de Laurentino - SC.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um mapeamento das funções existentes na empresa;
- Definir as responsabilidades, competências técnicas e comportamentais, e requisitos educacionais/formacionais dos cargos;
- Estruturar os cargos a fim de classificá-los de acordo com o seu grupo ocupacional;
- Propor um modelo de organograma;
- Propor um modelo de ferramenta de avaliação de desempenho;
- Estabelecer mecanismos para que os colaboradores recebam *feedback* regular sobre seu desempenho, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento deste capítulo será apresentado o aporte teórico sobre os seguintes assuntos: plano de cargos e salários, planejamento e divulgação do plano, análise de cargos, avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial, política salarial, política de remuneração, carreiras profissionais, diferenças entre os conceitos de cargo e de competências fundamentado no sistema de remuneração, gestão por competências, mapeamento de competências, avaliação de desempenho, objetivos da avaliação de desempenho, etapas da avaliação de desempenho, tipos de avaliação de desempenho e influência da avaliação de desempenho no colaborador, que são indispensáveis ao desenvolvimento da temática exposta e ao alcance dos objetivos estabelecidos para este estudo.

2.1 RECOMPENSANDO AS PESSOAS: PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), administrar cargos pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa (registrados em um relatório chamado descrição de cargo), no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto apropriado, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades econômicas e financeiras, e em equilíbrio com o mercado de trabalho concorrente.

A descrição de cargo é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica, mas deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo, em alguns casos, a periodicidade das atividades (Lacombe, 2011, p. 182).

Para Chiavenato (2020), nas organizações, cada trabalho ou atividade tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justiça e equidade o ocupante de um trabalho na medida em que se conhece o seu valor em relação aos demais trabalhos da organização e à situação de mercado. Como a organização é um conjunto integrado de trabalhos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Gestão de Salários (GS) é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores. Assim sendo, pode-se definir GS como o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser equitativas e justas com relação:

- Aos salários em associação aos demais trabalhos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários.
- Aos salários em associação aos mesmos trabalhos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários.

A administração de salários está se constituindo em competente e vital peça na estimulação do crescimento e no progresso da organização, aliando fatores de controle financeiro ao atendimento equitativo das necessidades humanas das equipes de trabalho. A administração de salários é instrumento que provê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custo adequados e melhor satisfação profissional (Zimpeck, 1990, p. 14).

Segundo Stefano, Uemura e Verri (2013), a administração dos cargos e salários devem estar devidamente alinhadas conforme as necessidades da organização, e deve se estender as demais variáveis de forma direta ou indireta que afetam seu ambiente, como a realidade do mercado, a capacidade da resolução de eventuais problemas e tecnologias.

2.1.1 Planejamento e Divulgação do Plano

“A classificação de cargos é o processo de comparar o valor relativo dos cargos, a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que podem ser utilizadas como base para a estrutura salarial” (Chiavenato, 2004, p. 266).

Segundo Amaral e Oliveira (2009), o plano de cargos e salários visa proporcionar para a empresa a adequação das atividades exercidas, junto ao salário oferecido pela própria empresa pelas tarefas realizadas pelo ocupante e os salários pagos pelo mercado.

Bes e Oliveira (2018), dizem que para que você possa perceber a importância do plano de cargos e salários, precisa conhecer alguns de seus componentes básicos. São eles:

- Análise dos cargos;
- Descrição dos cargos;
- Avaliação dos cargos;
- Pesquisa salarial.

Esses componentes precisam estar alinhados e funcionando de forma interdependente para que o plano de cargos e salários possa cumprir sua finalidade. Como você viu, esse objetivo consiste em alocar os colaboradores nos cargos correspondentes de acordo com suas

características e competências, bem como em manter os funcionários motivados e garantir sua continuidade na organização.

Empresas em que não haja uma estruturação de cargos e salários adequados podem sofrer impactos negativos quanto ao comportamento de seus empregados. Alguns podem deixar de produzir ou darem o máximo de si no trabalho por considerarem sua remuneração defasada, buscando, com o passar do tempo, outra empresa com melhores oportunidades para trabalhar.

Já outros empregados podem notar nessa omissão de políticas claras de cargos e salários a ausência de expectativas de crescimento, preferindo buscar melhores oportunidades ou chegar ao comodismo e não mais se dedicar com afinco ao trabalho e metas estabelecidas pela empresa (Moreira *et al.*, 2016, p. 8).

2.1.2 Análise dos Cargos

A análise do cargo é o processo sistemático para coletar informações sobre os parâmetros de um cargo, ou seja, as responsabilidades básicas, os comportamentos, as habilidades e exigências físicas e mentais requeridas das pessoas que irão ocupá-lo. "Tal análise também deve destacar as ferramentas necessárias para a realização do trabalho, o ambiente e o tempo para realizá-lo, quem deve fazê-lo e o nível de resultado ou desempenho esperado" (Bohlander e Snell, 2015, p. 126).

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), a análise do cargo é um exame ou diagnóstico sobre cada cargo, tendo por propósito identificar quais requisitos mínimos exigidos na execução de determinada tarefa ou de uma posição são os mais adequados para que o ocupante, de posse de tais pré-requisitos, tenha, no exercício da função, um desempenho adequado.

Há quatro campos a serem analisados para determinar o universo de exigências, geralmente encontradas nos contornos de um cargo. São eles:

- Requisitos mentais.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidades.
- Condições de trabalho.

O analista deve cercar seu trabalho de levantamento de informações, quando da entrevista com o ocupante do cargo, com o máximo de cuidado, lembrando sempre que

poderá haver falseamento ou alteração das informações dadas a favor do ocupante, por ter interesse direto nos resultados do trabalho (Marras, 2016, p. 82).

Considera as exigências do trabalho no que se refere aos requisitos mentais que o ocupante deve possuir para poder desempenhá-lo adequadamente. Entre os requisitos mentais, estão os seguintes fatores de especificações:

- Instrução essencial.
- Experiência anterior essencial.
- Adaptabilidade ao trabalho.
- Iniciativa necessária.
- Aptidões necessárias.

Considera a quantidade e a continuidade de energia e de esforços físico e mental requeridos e a fadiga provocada. Considera, também, a compleição física exigida do ocupante para o adequado desempenho do trabalho. Entre os requisitos físicos, estão os seguintes fatores de especificações:

- Esforço físico necessário.
- Concentração visual.
- Destreza ou habilidade.
- Compleição física necessária.

Considera a responsabilidade que o ocupante do trabalho, além do desempenho normal de suas atribuições, tem com relação à supervisão direta ou indireta do trabalho de seus subordinados, com relação ao material, ferramental ou equipamento que utiliza, com relação ao patrimônio da empresa, ao dinheiro, títulos ou documentos, aos prejuízos ou lucros da empresa, aos contatos internos ou externos e às informações confidenciais. Considera, portanto, responsabilidade por:

- Supervisão de pessoas.
- Material, ferramental ou equipamento.
- Dinheiro, títulos ou documentos.
- Contatos internos ou externos.
- Informações confidenciais.

Considera as condições de ambiente e arredores onde o trabalho é executado, tornando-o desagradável, adverso ou sujeito a riscos, exigindo do ocupante um severo ajustamento, a fim de manter sua produtividade e seu rendimento nas funções. Avalia o grau de adaptação do ambiente e do equipamento ao elemento humano, facilitando seu desempenho. Engloba os seguintes fatores de especificações:

- Ambiente de trabalho.
- Riscos envolvidos no trabalho.

“Abordada do ponto de vista de fatores de especificações, a análise de trabalhos pode ser montada dentro de um esquema de standardização que facilite a colheita de informação e permita uma base aceitável de comparações a serem efetuadas entre os trabalhos” (Chiavenato, 2020, p. 218-219).

Segundo Pontes (2008), para analisar os cargos são necessárias duas etapas: coleta de dados e descrição específica dos cargos. Uma vez concluído o trabalho, o produto resultante é o catálogo de cargos.

2.1.3 Avaliação dos Cargos

A avaliação dos cargos tem o objetivo de estabelecer o valor referente a cada cargo. Pelo processo de avaliação, os cargos são explorados e comparados com o intuito de serem hierarquizados. Assim, além de ordená-los, é possível estabelecer a estrutura salarial, que determina os salários a serem pagos (Bes e Oliveira, 2018, p. 55).

A avaliação proporciona uma posição hierárquica de cargo na estrutura organizacional que se traduz por um valor relativo ou status. A estrutura de cargos em uma empresa é resultado direto da avaliação.

Os cargos posicionados nos extremos da estrutura não apresentam tantas dificuldades de avaliação como os cargos representativos do escalão intermediário, em que a avaliação costuma ser mais difícil, exigindo bastante atenção e precisão por parte dos avaliadores a fim de evitar inversões de valores (Carvalho, Nascimento e Serafim, 2016, p. 30).

Para Marques (2015), a avaliação de cargo propriamente dita consiste na comparação do que consta da descrição e das especificações das funções, fator a fator, com as informações contidas no Manual de Avaliação. É realizada por um comitê de avaliação formado por representantes de todas as áreas da organização e que foram treinados para essa atividade.

Na concepção de Ribeiro (2018), a avaliação, por sua vez, é o conjunto de técnicas que permitem hierarquizar os cargos segundo os respectivos níveis de dificuldade e de responsabilidade. Os cargos podem ser avaliados pelo título ou pelo conteúdo. Toda avaliação tem alguma subjetividade, pois depende do julgamento de alguém. Um cargo pode ser relevante em uma empresa e não ter importância em outra.

2.1.4 Pesquisa Salarial

Para Marras (2016), é o instrumento gerencial que possibilita conhecer, por meio da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados em um determinado mercado.

A pesquisa salarial serve como intercâmbio de informações a respeito de salários e conexos. Cada empresa que pesquisa e obtém informações das demais empresas se compromete a entregar os resultados da pesquisa tabulados e processados, mantendo confidencialidade das informações dentro de certos limites. Cada empresa recebe os resultados com a sua identificação, mas com a identificação das demais codificada, a fim de preservar o sigilo. “As empresas em geral se comunicam entre si para posteriormente intercambiar a identificação de seus códigos e conhecer mutuamente suas situações” (Chiavenato, 2021, p. 45).

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), é um processo de levantamento de dados e informações do mercado, referentes as políticas de remuneração praticadas pela empresa em confronto as demais, da mesma região geoeconômica, em relação a determinado conjunto de cargos que seja representativo da estrutura e existentes nas outras participantes da pesquisa.

Para França (2012), a pesquisa salarial deve ser realizada de uma vez e repetida periodicamente (semestral ou anual). As etapas para a sua realização são: 1. Seleção de cargos a pesquisar; 2. Seleção das organizações participantes; 3. Preparo do manual de consulta, que traz a relação de dados solicitados dos pesquisados; 4. Coleta de dados em si; 5. Tabulação dos mesmos; 6. Análise dos resultados; 7. Relatos desses resultados aos participantes da pesquisa.

2.1.5 Estrutura Salarial

Quando são realizadas a pesquisa salarial e a posterior avaliação dos cargos existentes na organização, define-se a estrutura salarial. A ideia é construir uma progressão salarial que traduza a valorização dos cargos existentes na empresa. Logo, a estrutura salarial é importante pois permite, por meio de suas projeções estatísticas, o enquadramento dos salários da organização em escala de equivalência (graus). “Assim, eles podem ser comparados em relação aos cargos praticados em outras organizações presentes no mercado” (Bes e Oliveira, 2018, p. 50).

Para Bes e Oliveira (2018) ela se forma a partir da implementação de um plano de cargos e salários no qual foram realizadas as descrições e especificações dos cargos. Além disso, envolve a análise dos dados, a pesquisa salarial e a avaliação dos cargos da organização em relação às empresas concorrentes. A estrutura salarial aponta quais são os níveis salariais dos cargos que a empresa utiliza, sendo possível visualizá-los a partir de seus valores máximos e mínimos e da média salarial empregada. Além disso, a estrutura possibilita a análise dos dados em relação à curva de referência que existe no mercado para os cargos similares em empresas concorrentes.

Pontes (2000 *apud* Vasconcelos, 2016, p. 51) “normalmente utiliza-se a média salarial do mercado como curva de referência para a elaboração da estrutura salarial da empresa”. Mas deve ser levada em conta que essa é uma decisão política e deve considerar a situação da empresa no mercado e quais os custos decorrentes dessa tomada de decisão.

“A estrutura salarial deve tornar atraente a permanência das pessoas e despertar seu interesse em fazer carreira na empresa” (Maximiano, 2014, p. 340).

2.1.6 Política Salarial

Segundo Chiavenato (2020), política salarial é o conjunto de princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus colaboradores. Assim, as normas presentes e futuras, bem como as decisões sobre cada caso individual, devem orientar-se por esses princípios e diretrizes. A política salarial não é estática. Pelo contrário, é dinâmica e evolui pela aprendizagem, aperfeiçoando-se com sua aplicação frente a situações que se modificam com rapidez. Ele ainda diz que uma política salarial deve ter como conteúdo:

- Estrutura de trabalhos e salários: isto é, classificação dos trabalhos e as faixas salariais para cada classe de trabalhos.
- Salários de admissão: para as diversas classes salariais. O salário de admissão para cada trabalho coincide com o limite inferior da classe salarial. Quando o elemento recrutado não preencher totalmente os requisitos exigidos pelo trabalho, o salário de admissão poderá ser inferior a até 10 ou 20% do limite mínimo da classe salarial, devendo ser ajustado para esse valor após o período experimental, se o ocupante corresponder às expectativas.
- Previsão de reajustes salariais: sejam por determinação legal (dissídios coletivos), sejam espontâneos. Os reajustes salariais podem ser:
 - Reajustes coletivos (ou por custo de vida): visam restabelecer o valor real dos salários face às alterações na conjuntura econômica do país ou no poder aquisitivo das pessoas. Quando os ajustes coletivos são espontâneos, sua frequência dependerá de decisão da organização e não representam direito adquirido para novos ajustes, uma vez que serão compensados à época dos reajustes sindicais.
 - Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em:
 - Reajustes por promoção: entende-se por promoção o exercício autorizado, contínuo e definitivo de cargo diverso do atual, em nível funcional superior.
 - Reajustes por enquadramento: a empresa procura pagar salários compatíveis com os salários pagos no mercado de trabalho.
 - Reajustes por mérito: são concedidos aos empregados que devem ser recompensados pelo seu desempenho acima do normal.

“É o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional” (Marras, 2016, p. 109).

2.1.7 Política de Remuneração

Segundo Arellano (2017), a remuneração faz parte do conjunto de recompensas envolvendo os aspectos financeiros oferecidos pelas organizações em contrapartida aos serviços prestados a elas pelos funcionários. A remuneração pode ser classificada de diferentes formas:

- Fixa e variável: essa classificação tem relação com o tipo de contrapartida ao funcionário, sendo a parte fixa relacionada ao tempo dedicado a empresa e responsabilidade recebida, e a parte variável relacionada aos resultados obtidos.
- Direta e indireta: essa classificação tem relação com a decisão sobre o destino do recurso alocado pela empresa, sendo direta quando o funcionário tem o poder de decisão sobre a aplicação do valor recebido e indireta quando a empresa define no que o valor será aplicado, como é o caso dos benefícios.

Para Mósca, Cereja e Bastos (2014), a Política de Remuneração da organização é que irá definir quais, quando e como os benefícios serão oferecidos. Dependendo dessa política, da estratégia da organização e do nível hierárquico em questão, os benefícios podem, por exemplo, ser mais atrativos do que o salário em si.

“A política de remuneração deve ser pesquisada periodicamente no mercado, estimulando a retenção de talentos” (Silva, 2022, p. 299).

Fleury (2002), destaca que um sistema de recompensas se foca principalmente na constituição de uma política de remuneração variável, que associa o desempenho individual e de grupo ao retorno monetário sobre as atividades executadas, de modo também a alinhar tais desempenhos ao desenvolvimento organizacional.

2.1.8 Carreiras Profissionais

Para Dutra (2017), carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Na perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e avaliação de sua experiência profissional, enquanto, na perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

“O plano de carreira pode ser definido ainda, como “o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa” (Pontes, 2008, p. 323).

O planejamento de carreira vê-se relevante na vida de qualquer profissional que se dedica anos para a formação acadêmica, visando encontrar uma atividade que condiz com suas expectativas. Logo, possibilita que as pessoas busquem em suas próprias competências e aspirações um posicionamento a fim de focar seus esforços em determinadas organizações e posições pretendidas (Ribeiro *et al.*, 2009).

Ulrich (2000), complementa afirmando que a tendência atual das carreiras em geral, é criar um novo contrato sob o qual o empregador e o funcionário dividam a responsabilidade de manter — e até mesmo reforçar — a empregabilidade. Assim verifica-se que tanto a organização quanto os indivíduos têm responsabilidades quanto a administração de carreiras.

2.1.9 Diferenças entre os Conceitos de Cargo e de Competências Fundamentado no Sistema de Remuneração

Embora esteja crescendo o apelo à utilização de competências vinculadas às estruturas de remuneração, ainda não se estabeleceu solidamente a maneira como isso deve acontecer. A literatura sobre o tema não apresenta um consenso quanto ao tipo de remuneração ao qual o conceito de competências deveria estar vinculado, se à remuneração fixa ou à remuneração variável (Hipólito, 2000; Lawler III, 1986; Ribeiro, Guimarães e Souza, 2001, s.p.; Wood Jr., 1997, *apud* Rodrigues, 2006, p. 24).

Segundo Barbosa (2001), em relação à realidade brasileira, em resultados de pesquisa, verifica-se que entre as empresas que possuem modelo de gestão baseado em competências são poucas as que articulam o conceito de competências à remuneração.

A crescente utilização do termo “competências” e a busca da aplicação dessa noção à administração de Recursos Humanos fazem emergir a necessidade de compreensão das diferentes dimensões que essa lógica abrange.

Do ponto de vista teórico, tem-se discutido se a utilização da expressão “competências” retrata ou não um conceito ou se caracteriza uma noção que vem crescendo em aplicabilidade, mas ainda é carente de melhor articulação e clareza de modo a unificar os diferentes discursos que dela tratam (Rodrigues, 2006, p. 25).

“Os sistemas de remuneração focados no indivíduo apresentam-se como alternativa aos sistemas baseados no cargo, visando a superação das suas principais desvantagens, enfraquecendo ou quebrando o paradigma do cargo e mudando o foco para o indivíduo” (Cardoso, 2006, p. 14).

Nesse sentido, Cardoso (2006) enfatiza que a prática de tomar o cargo como base para a fixação do salário do trabalhador, bem como dos seus demais rendimentos decorrentes do

trabalho, denomina-se Remuneração Funcional. Os sistemas de remuneração tradicionalmente utilizados nas empresas tomam como referência, para a determinação do salário, usualmente, a contribuição esperada do cargo. A contribuição pessoal não é referência para efeito de determinação do salário. Dessa forma, como regra geral, paga-se o mesmo salário para diferentes profissionais que desempenham o mesmo cargo, admitindo-se diferenciais por mérito ou antiguidade.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Segundo Maximiano (2019), competência é um conceito intuitivo, que faz parte da linguagem comum. A frase “quem não tem competência não se estabelece” não precisa de explicações. A competência só se revela na ação: está sempre ligada a resultados do trabalho ou de qualquer atividade; ao ato de saber fazer e efetivamente fazer, com a demonstração de resultados.

Para Ferreira (2015), podemos dizer que competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar adequadamente uma série de problemas. Reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocadas em prática para se atingir um determinado objetivo.

Nas organizações, o desenvolvimento de competências sempre se confundiu com ações educacionais. Daí a popularidade da Educação Corporativa, que em muitos casos ganhou tal autonomia que se tornou um “centro de lucro” quase independente das estratégias da organização.

As organizações são pragmáticas, por isso investem muito mais em coisas tangíveis e concretas que nas intangíveis e com conteúdos subjetivos. Preferem investir em coisas que trazem rápidos resultados, que possam ser avaliados objetivamente. Preferem também os investimentos de curta duração, na crença de que para cada problema há uma solução independente (Sabbag, 2018, p. 47).

Para Kuazaqui (2020), considerando a necessidade de se diferenciar perante os mais variados desafios, as empresas não devem se focar somente na gestão de competências como elemento operacional e burocrático a ser atendido com base em formulários e práticas de avaliações tradicionais. A atuação do administrador é bastante complexa, considerando que a sua aplicação é bastante heterogênea em virtude da quantidade de setores e empresas de diferentes portes. Entretanto, é notório que uma empresa terá mais dificuldades para

sobreviver se não conhecer os preceitos básicos de Administração, bem como seus desdobramentos técnicos que devem ser adaptados a cada empresa ou situação.

2.2.1. Mapeamento de competências

Como comentado, o mapeamento – também denominado diagnóstico de competências – tem como propósito identificar o gap ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização. O passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos da organização (Brandão, 2017, p. 27).

De acordo com Treff (2016), um dos principais fatores para um programa de gestão de carreiras bem-sucedidas em longo prazo é o mapeamento de competências, visando avaliar possibilidades de movimentação interna conforme o repertório de conhecimentos e habilidades das pessoas, adequando-o às necessidades organizacionais vigentes, nas mais variadas áreas e espaços ocupacionais.

Para Brandão (2017), o mapeamento de competências, em geral são analisados documentos relativos à estratégia organizacional (missão, visão de futuro, valores, posicionamento, objetivos, diretrizes e outros), mas, dependendo da natureza e das características da organização, vários outros documentos podem ser utilizados: normas, regimentos, estatutos, portarias, pareceres técnicos, relatórios de gestão, planos de ação e outros. Enfim, quaisquer documentos que ofereçam as informações desejadas e que permitam fazer inferências sobre competências relevantes à organização.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“A avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica” (Bergamini e Beraldo, 1988, p. 13).

A avaliação significa literalmente, determinar a valia ou o valor de. Estritamente falando, o ato de avaliar treinamento (ou qualquer outra coisa) é simplesmente o ato de julgar se valeu ou não a pena em termos de algum critério de valor, à luz da informação disponível. “Todavia, no campo do treinamento, a avaliação costumava, por tradição, incluir não só a determinação do valor como também a coleta e análise das informações à base das quais se faz a determinação” (Hamblin, 1978, p. 21).

De acordo com Drucker (1989 *apud* Reifschneider, 2008, p.48):

Toda organização sofre da constante tentação de permanecer em uma mediocridade segura; logo, o primeiro requisito para a saúde organizacional é a demanda por alto desempenho”. Drucker também alerta para o perigo de se confundir insucesso com baixo desempenho; pois o funcionário medíocre é aquele que não se arrisca, se restringindo ao desempenho seguro e conformista. Ele nos lembra que desempenho é o balanço de sucessos e insucessos.

Segundo Bergamini (2018), a Avaliação de Desempenho foi concebida para atender a objetivos especiais, que são:

- Ajudar cada um a se conhecer, promovendo o uso de seus pontos fortes;
- Ser fonte de informação, permitindo o planejamento da carreira;
- Promover a melhoria da eficácia do quadro de liderança;
- Readaptar profissionalmente os colaboradores;
- Levantar as principais características do quadro de pessoal;
- Melhorar os níveis de competência da liderança;
- Planejar um futuro melhor.

Para Bergamini (2018) ainda, a Avaliação de Desempenho não pode deixar de existir no contexto organizacional da atualidade. Essa é a via pela qual ela atinge um melhor diferencial competitivo, independentemente de seu tamanho e complexidade.

Os processos formais de avaliação de desempenho são construídos de modo que seja possível diminuir ao máximo a influência dos valores pessoais, aumentando o peso das questões observáveis e mensuráveis. De qualquer maneira, ainda que fosse possível excluir a subjetividade (o que efetivamente não é possível), seria necessário que aquele que sofre o processo avaliativo estivesse disposto e aberto a receber críticas no sentido de ajustar seu comportamento, o que nem sempre é a realidade (Malheiros e Rocha, 2014, p. 40).

É importante que a avaliação de desempenho seja feita com base nas competências necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais. Além do desempenho atual, o foco passa a ser também o desempenho futuro, o potencial que a pessoa terá que desenvolver. Para identificar a lacuna de competências ou as competências disponíveis na organização, alguns autores defendem a utilização de avaliações de desempenho, pois, uma vez que o desempenho é a aplicação das competências no trabalho, a deficiência no desempenho representa uma lacuna de competências. Em outras palavras, pode-se dizer que a competência é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

Outros sugerem a utilização de instrumentos de avaliação por meio dos quais empregados e superiores hierárquicos manifestem sua percepção sobre o grau de domínio que os primeiros possuem em relação a determinadas competências, indicando, assim, suas prioridades de desenvolvimento profissional (Ferreira, 2015, p. 102).

2.3.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Para Hamblin (1978), a finalidade da avaliação é o controle. O controle de treinamento é, na verdade, a administração do treinamento: o processo da coleta, análise e avaliação de informações, conduzindo à tomada de decisões e à ação.

Para França (2015), a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como o nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

A avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. Será o caso mesmo de implantar a avaliação para a qualidade (Gil, 2010, p. 273).

Segundo Gillen (2000), a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore - o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. Esse é um ponto central no gerenciamento moderno.

2.3.2 Etapas da Avaliação de Desempenho

Algumas empresas começam o processo com uma autoavaliação, que é uma forma de verificar como o avaliado se “vê”. Essa autoavaliação será, a seguir, debatida com o chefe imediato. Outras empresas começam com a avaliação do chefe imediato. McGregor

recomendava que toda avaliação de desempenho deveria começar com a autoavaliação, pois isso obrigaria a pessoa a pensar sobre seu trabalho, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados específicos. O papel do superior é vincular os resultados e as metas propostas às necessidades da organização. Esse sistema coloca a responsabilidade maior no subordinado e desloca a ênfase de uma avaliação para uma análise.

A oportunidade de participar do processo de avaliação aumenta a responsabilidade do avaliado. Existe, porém, um fato a ser considerado: as pessoas tendem a se julgar melhores do que realmente são. Conforme o velho ditado: ninguém é bom juiz em causa própria. Um bom sistema de avaliação de desempenho deve ser acoplado ao método de administração por objetivos, ou mais propriamente administração por metas.

Esse método concentra os esforços naquilo que é considerado importante para a organização, desde que os objetivos de cada unidade sejam compatíveis e estejam de acordo com as metas e os objetivos da organização. Além disso, proporciona um mecanismo para uma avaliação mais objetiva (Lacombe, 2020, p. 28).

Para Chiavenato (2020), a avaliação do desempenho humano pode ser custosa e cara. E isso não se deve ao software adotado, mas ao tempo despendido em:

- Preparação dos modelos de avaliação.
- Desenho e impressão dos manuais e questionários de avaliação.
- Definição de objetivos e metas.
- Comunicação aos executivos e colaboradores da metodologia.
- Distribuição do material de avaliação aos avaliadores e avaliados.
- Treinamento dos avaliadores para conduzirem as avaliações e entrevistas.
- Execução das avaliações.
- Acompanhamento das avaliações.
- Avaliação dos resultados das avaliações.
- Tomada de providências com relação aos resultados e programas ali apontados.

Para Malheiros e Rocha (2014), como deveria ocorrer em todos os processos, o planejamento deve ser a primeira fase do ciclo de avaliação de desempenho. Planejar alguma coisa é antever mentalmente seu funcionamento futuro e estruturar processos e procedimentos que lhe deem sustentação, de forma que o evento aconteça exatamente como foi planejado. Diversos autores defendem a ideia de que o planejamento da avaliação se inicia muito antes

de a própria avaliação ser discutida, pois já está presente no nível da definição da estratégia organizacional. O planejamento estratégico é importante para a avaliação porque ele apresenta os desdobramentos da estratégia de longo prazo da organização. Um processo de avaliação é construído com o objetivo de medir diversas questões, especificamente no que diz respeito ao desempenho das pessoas. O desempenho das pessoas só pode ser medido a partir do momento em que houver clareza dos produtos e processos que se espera que elas entreguem. O planejamento estratégico tende a ser convertido em objetivos específicos, relacionados com as unidades de trabalho. O desmembramento da estratégia em objetivos menores é fundamental porque a estratégia em si é muito difícil de se avaliar. Por outro lado, avaliar os resultados da implantação dessa estratégia é possível. A contratação de objetivos em uma avaliação de desempenho precisa ser seguida pelo acompanhamento dos resultados que são apresentados pelas pessoas. Esse acompanhamento deve ocorrer durante todo o período da avaliação, sob risco de se cair em um dos vícios já apresentados: o de considerar apenas os últimos acontecimentos.

2.3.3 Tipos de Avaliação de Desempenho

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2016), método é um processo, como já tivemos a oportunidade de observar, que reúne um conjunto composto de regras e/ou técnicas que tem como característica atingir novos resultados na geração de informações, ajustando ou transformando conhecimento estabelecido. A avaliação de desempenho se apresenta em dois grandes blocos que são os chamados métodos tradicionais de avaliação de desempenho e os métodos modernos. Métodos tradicionais de avaliação de desempenho – entre os mais conhecidos e aplicados estão: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação.

Método das escalas gráficas: Consiste em uma tabela de dupla entrada na qual os fatores de avaliação ocupam as linhas e os graus da avaliação de desempenho, as colunas. Os fatores de avaliação representam os comportamentos e atitudes que a empresa pretende que sejam observados e valorizados.

Método da escolha forçada: Consiste em examinar o desempenho do avaliado considerando o conjunto de frases descritivas que procuram focalizar determinadas características do comportamento.

Método da pesquisa de campo: Processo que consiste na aplicação do princípio da responsabilidade das funções de linha e de staff.

Método dos incidentes críticos: Consiste em identificar as características extremas (incidentes críticos) que possam representar aspectos altamente positivos (sucesso) ou negativos (fracasso) de desempenho fora dos padrões que sejam passíveis de receber uma classificação como normal.

Método da lista de verificação: Consiste na emissão de uma relação com um conjunto de fatores de avaliação que servem de base para que o gestor assinale, para cada avaliado, as características principais a respeito de seu desempenho.

Nesse sentido, para Chiavenato (2020), os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

Método de escalas gráficas: É o método tradicional mais utilizado e divulgado pela sua simplicidade. Sua aplicação requer muitos cuidados a fim de neutralizar a subjetividade e prejulgamento do avaliador, que podem interferir nos resultados. É muito criticado, principalmente quando reduz os resultados a expressões numéricas mediante tratamentos estatísticos ou matemáticos para neutralizar distorções de ordem pessoal dos avaliadores. Este método avalia o desempenho das pessoas a partir de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação desses fatores. Os fatores são escolhidos para definir as qualidades que se pretende avaliar nas pessoas. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor essa descrição, tanto maior a precisão do fator. É dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente a partir de escalas numeradas contínuas ou descontínuas.

Figura 1 - Avaliação do Desempenho pelo Método de Escalas Gráficas

Avaliação do desempenho					
Nome do funcionário: _____			Data: ___/___/___		
Departamento/Seção: _____			Cargo: _____		
Desempenho na função: <i>Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função.</i>					
	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção Volume e quantidade de trabalho executados normalmente.	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências.	<input type="checkbox"/> Às vezes, abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado.	<input type="checkbox"/> Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho.	<input type="checkbox"/> Às vezes, superior. Bastante acurado no trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre é satisfatório. Sua acuracidade é regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros.
Conhecimento do trabalho Grau de conhecimento do trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário.	<input type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento.	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento do trabalho.
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas.	<input type="checkbox"/> Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso.	<input type="checkbox"/> Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente em trabalho de equipe.	<input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário.	<input type="checkbox"/> Mostra relutância em colaborar.
Características individuais: <i>Considere apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.</i>					
Compreensão de situações Grau em que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de intuição e de apreensão.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de intuição e apreensão.	<input type="checkbox"/> Capacidade de intuição e apreensão satisfatória.	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de intuição e apreensão.	<input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de intuição e apreensão.
Criatividade Engenhosidade. Capacidade de criar ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Tem sempre ótimas ideias. Tipo criativo e original.	<input type="checkbox"/> Quase sempre tem boas ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes dá sugestões.	<input type="checkbox"/> Levemente rotineiro. Tem poucas ideias próprias.	<input type="checkbox"/> Tipo rotineiro. Não tem ideias próprias.
Capacidade de realização Capacidade de efetivação de ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar ideias novas.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar ideias novas.	<input type="checkbox"/> Realiza e efetiva ideias novas com satisfatória habilidade.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade na concretização de novos projetos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de efetivar qualquer ideia ou projeto.

Fonte: Chiavenato (2020, p. 242-243).

Método da escolha forçada: O método da escolha forçada (*forced choice method*) é um método de avaliação do desempenho desenvolvido para a escolha de oficiais das Forças Armadas dos Estados Unidos que deveriam ser promovidos. O exército norte-americano buscava um sistema de avaliação que neutralizasse os efeitos halo, o subjetivismo e o protecionismo típicos do método de escalas gráficas e que permitisse resultados de avaliação mais objetivos e válidos. O método foi posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Figura 2 - Avaliação do Desempenho pelo Método da Escolha Forçada

Avaliação de desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____				Seção: _____			
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Fonte: Chiavenato (2020, p. 243).

Método de pesquisa de campo: É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, por meio das quais se avalia o desempenho de seus colaboradores, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho, a possibilidade de planejar, juntamente com o superior imediato, seu desenvolvimento no cargo e na organização. Mas o principal interessado – o colaborador – nem sempre participa do processo.

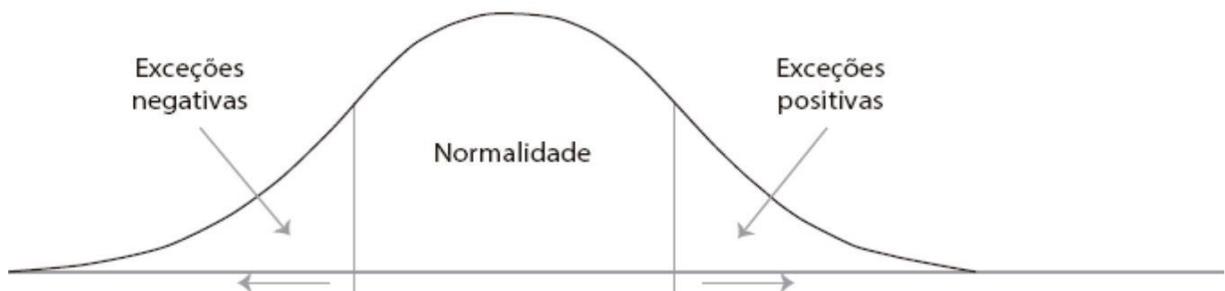
Figura 3 - Roteiro de Entrevista do Método de Pesquisa de Campo



Fonte: Chiavenato (2020, p. 245).

Método dos incidentes críticos: É um método simples de avaliação do desempenho desenvolvido pelos técnicos das Forças Armadas norte-americanas durante a Segunda Guerra Mundial.

Figura 4 - Incidentes Críticos ou Excepcionais



Fonte: Chiavenato (2020, p. 247).

Figura 5 - Avaliação do Desempenho pelo Método dos Incidentes Críticos

Lado vermelho:			Lado azul:		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo

<p>Fator de avaliação: Produtividade</p> <p>Item:</p> <p>A – Trabalhou lentamente B – Perdeu tempo no período de trabalho C – Não iniciou sua tarefa prontamente</p>	<p>Item:</p> <p>A – Trabalhou rapidamente B – Economizou tempo no expediente de trabalho C – Iniciou imediatamente a nova tarefa</p>
---	--

Fonte: Chiavenato (2020, p. 247).

2.3.4 Influência da Avaliação de Desempenho no Colaborador

Se o ser humano é verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo, se se considerar que essa é uma busca difícil e espinhosa. “Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento” (Bergamini e Beraldo, 1988, p. 13).

Segundo Malheiros e Rocha (2014), a autoavaliação do colaborador também pode ser um caminho para, junto com a avaliação feita pelo líder, construir uma relação de proximidade entre ambos, melhorar o desempenho individual e, conseqüentemente, do grupo. Alguns profissionais têm nessa experiência, inclusive, um meio para desenvolver seu autoconhecimento e melhorar sua autocrítica.

A avaliação representa um instrumento precioso na busca do autoconhecimento. Sentir-se bem avaliado e reconhecer isso é um privilégio e um grande auxílio para saber como se está saindo na vida de trabalho. A avaliação representa um instrumento precioso na busca

do autoconhecimento. “Sentir-se bem avaliado e reconhecer isso é um privilégio e um grande auxílio para saber como se está saindo na vida de trabalho” (Bergamini, 2018, p. 58).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos a serem utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa. Portanto, explanou-se o delineamento da pesquisa, universo da pesquisa e o método de coleta e tratamento de dados, tendo como principal ponto, obter respostas a respeito das questões que permeiam o trabalho de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a elaboração da presente pesquisa optou-se por uma pesquisa exploratória-descritiva, de campo e de abordagem qualitativa. Ainda a pesquisa teve caráter aplicado, pois teve como principal objetivo gerar conhecimentos a partir da aplicação prática, buscando obter soluções para os problemas da empresa, por meio da elaboração de um plano de cargos e a criação de um método de avaliação de desempenho. Gil (2010), define que a pesquisa aplicada é aquela voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica. Já Lakatos (2021, p.19) diz que “esse tipo de pesquisa se caracteriza por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

Tratou-se de uma pesquisa exploratória, a qual tem como objetivo examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes. Ou seja, quando a revisão da literatura revelou que existem apenas orientações não pesquisadas e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo ou, ainda, se queremos pesquisar sobre temas e áreas a partir de novas perspectivas (Sampieri, Colado e Lucio, 2013). Neste estudo a pesquisa exploratória teve a finalidade de desenvolver uma compreensão mais profunda do contexto atual da empresa, de suas necessidades específicas e desafios potenciais na implementação ou melhoria de um plano de cargos e de um sistema de avaliação.

Quanto a pesquisa descritiva descreve, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Seu interesse principal está voltado para o presente e consiste em descobrir O que é? Geralmente são pesquisas que envolvem número elevado de elementos, dos quais poucas variáveis são estudadas. Pesquisa descritiva não é uma mera tabulação de dados; requer um elemento interpretativo que se apresenta combinado, muitas vezes, comparação, contraste, mensuração, classificação,

interpretação e avaliação (Gressler, 2007). No que tange a pesquisa descritiva foi utilizada para detalhar como os processos estão atualmente estruturados e funcionam na empresa, bem como descrever uma ferramenta de avaliação de desempenho com definição dos critérios a serem utilizados.

Além disso, a presente pesquisa caracterizou-se como pesquisa de campo, que segundo Gonsalves (2007, p. 67):

É o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

Quanto a pesquisa qualitativa Fachin (2017), define como um método de investigação utilizado para explorar e entender em profundidade as razões, opiniões e motivações por trás de determinados comportamentos e características. O autor ainda afirma que conforme a natureza ou o objetivo do pesquisador ou, ainda, das técnicas a serem usadas, a variável merece ser categorizada. Para serem tratadas de modo qualitativo, é necessário considerar o critério de qualidade. No contexto do plano de cargos e da avaliação de desempenho, a pesquisa qualitativa pode explorar as experiências e percepções dos colaboradores e gestores da empresa quanto aos processos desempenhados, estrutura organizacional e lacunas de competências.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A presente pesquisa teve como unidade de análise os colaboradores da empresa Disandrade Distribuidora LTDA, localizada no município de Laurentino, especificamente no Estado de Santa Catarina. Conceituando, universo ou população é para Marconi e Lakatos (2010, p. 206) define como:

O conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem.

Quanto ao critério de seleção de amostra optou-se pela acessibilidade ou conveniência, sendo realizada com os 11 colaboradores e 07 gestores. Segundo Gressler (2007), a abordagem por conveniência é aquela em que os itens são escolhidos simplesmente por serem mais acessíveis ou por serem mais fáceis de serem avaliados. Esta técnica de amostragem

pode ser muito útil como pesquisa-piloto, em uma fase exploratória.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados é uma fase crucial na pesquisa, mas é importante não a confundir com o processo completo da pesquisa. Após a obtenção dos dados, estes serão processados, analisados, interpretados e visualizados por meio de representações gráficas. Em seguida, os resultados da pesquisa serão considerados, fundamentando-se na análise e interpretação dos dados encontrados (Andrade, 2012).

Para o desenvolvimento do presente trabalho, em um primeiro momento, utilizou-se fontes secundárias, obtidas em documentos bibliográficos relacionados ao tema objeto de estudo.

Para Lakatos (2021), dados secundários são obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida, não se confundem com documentos, isto é, dados de fontes primárias. Em um segundo momento, utilizou-se fontes primárias, por meio da realização de observação e entrevista semiestruturada (Apêndice I), com o diretor da empresa e a gerente de recursos humanos e a aplicação de um formulário (Apêndice II), com os colaboradores.

A técnica da observação pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante.

Na observação espontânea, pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa os fatos que aí ocorrem. É adequada aos estudos exploratórios, já que favorece a aproximação do pesquisador com o fenômeno pesquisado. A observação sistemática é adequada para estudos de caso descritivos. Ao se decidir pela adoção dessa modalidade, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Assim, ele se torna capaz de elaborar um plano de observação para orientar a coleta, análise e interpretação dos dados. A observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo (Gil, 2010, p. 120-121).

Quanto a “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (Marconi e Lakatos, 2010, p. 178). Já a entrevista semiestruturada, segundo Gressler (2007) é construída em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade. Requer mais treinamento e habilidades do investigador para manter o foco, reconhecendo pontos significativos e evitando

elementos tendenciosos.

No que tange o tratamento dos dados foi baseado no método de análise descritiva e documental, buscando informações a respeito das respectivas funções e como estão atribuídas atualmente, a fim de orientar e propor uma melhoria no que diz respeito ao método utilizado pela empresa atualmente e também explorar e interpretar as informações fornecidas pelos documentos coletados, dessa forma, colaborando para análise das informações.

Para Vergara (2016), o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com os dados históricos da empresa, bem como sua respectiva análise. Para tanto, a coleta e análise de dados foi realizada com base nas etapas de implantação de um PCS proposto por Pontes (2002). Cada seção deste capítulo corresponde a uma dessas etapas, são elas: planejamento e divulgação do plano, análise e descrição dos cargos, titulação e classificação dos cargos e avaliação dos cargos.

Além disso, foi elaborado e proposto um novo modelo de organograma para a empresa, considerando todas as alterações das titulações dos cargos, como também, a exclusão e inclusão de novos cargos. Ademais, foi elaborado um modelo com critérios de avaliação através das competências, onde foram estabelecidas competências que serão avaliadas em cada colaborador, contendo o critério de avaliação para cada uma delas.

Nesse sentido, elaborou-se um modelo de avaliação de desempenho para a empresa estar utilizando com os colaboradores, juntamente com a definição de cinco conceitos a serem utilizados como parâmetro após a aplicação da avaliação.

Consequente, foram apresentadas as ferramentas a empresa para possível utilização e implantação, além das informações referente a manutenção das ferramentas, a fim de obter resultados significativos e positivos, como ainda, sugestões de melhorias que a empresa pode estar adotando com relação a alguns critérios pré-definidos.

As informações foram coletadas através de um formulário, realizados em parte via entrevista e outra parte respondidos pelos funcionários da empresa Disandrade Distribuidora LTDA.

4.1 EMPRESA

Fundada em 1991, a empresa Disandrade Distribuidora LTDA está situada em Laurentino - SC, região do Alto Vale do Itajaí. Distribuidor autorizado dos Produtos Nadir Figueiredo e Stanley no estado de Santa Catarina. Também fazem parte da distribuição as marcas Alladin, Tramontina, Oxford, Biona, Multiflon, Cava, Stolf, invicta, entre outras no segmento de utilidades domésticas.

O portfólio de produtos conta com mais de 2400 produtos. Além disso, atendem empresas de todos os portes dos segmentos de supermercado, bazar, agropecuária, material de

construção e restaurantes, entre outros. No ano de 2012, a empresa alterou seu nome fantasia de “Dismarina Andrade” para “Disandrade Distribuidora”.

4.1.1 Missão

Ser uma empresa de referência no fornecimento de utilidades domésticas e ampliar o seu campo de atuação para toda a Região Sul do Brasil.

4.1.2 Visão

- Atender pequenos, médios e grandes varejistas.
- Disponibilizar aos seus clientes todo o suporte necessário para a revenda dos produtos.
- Atender às suas expectativas e necessidades com relação à satisfação pelo serviço prestado e pelo produto adquirido, demonstrando a rentabilidade que este segmento pode oferecer.
- Proporcionar um ambiente agradável, respeitando e incentivando seus colaboradores diretos e indiretos, em busca da qualificação profissional e realização pessoal.

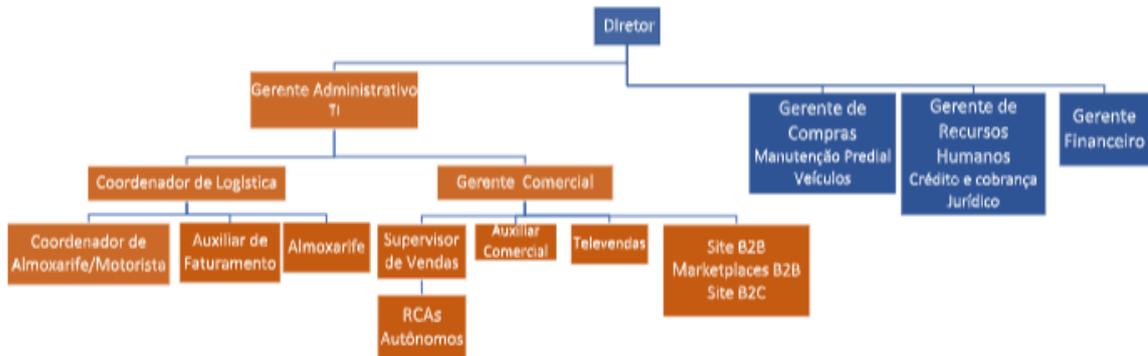
4.1.3 Valores

As relações comerciais foram e sempre serão construídas com honestidade, respeito, compromisso e total transparência com todos os elos existentes, sejam clientes, colaboradores, representantes e fornecedores. Estes valores são considerados bases fundamentais da empresa, reforçando ainda mais o elo comercial existente.

4.1.4 Organograma Organizacional

Apresenta-se abaixo o organograma atual utilizado pela empresa:

Figura 6 - Organograma Disandrade Distribuidora LTDA 05/2023
ORGANOGRAMA DISANDRADE 05/2023



Fonte: Arquivo do setor de recursos humanos da empresa (2023)

4.1.5 Unidades de Negócio

A empresa conta com apenas uma filial localizada na Av. Colombo Machado Sales, 73, Centro, cidade de Laurentino – SC, região do Alto Vale do Itajaí.

4.1.6 Número de Colaboradores

A empresa conta com um total de 36 colaboradores, sendo 16 representantes comerciais e 20 colaboradores internos.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Apresenta-se alguns indicadores na área de recursos humanos da empresa que são inerentes para o seu diagnóstico organizacional, segue abaixo cada um dos indicadores com suas respectivas características.

4.2.1 Sistema de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento da empresa, inicia com a divulgação da vaga, no caso de funcionários, a vaga é anunciada nas redes sociais, rádio, site de emprego e site da empresa, já para as vagas de representantes comerciais, é anunciada nas redes sociais, CORE, Trabalha Brasil, site da empresa, entre outras plataformas.

O processo de seleção, se dá da seguinte forma, quando se trata de funcionários internos, são captados os currículos e selecionados aqueles que residem próximo a cidade, além disso, é avaliado experiência, tempo de empresa nos empregos anteriores, entre outras questões dependendo do cargo, por outro lado, quando são representantes comerciais, são filtrados aqueles que residem na região e possuem perfil ou experiência para o comércio, principalmente com representação comercial.

Ademais, com relação aos mecanismos utilizados para seleção, quando a contratação é interna, é realizado uma entrevista presencial, onde há uma série de perguntas, tanto pessoais, quanto profissionais que são importantes para o momento da contratação, quando o cargo é de gerência, são feitas duas entrevistas, no caso de representantes comerciais, é realizado uma ligação, no primeiro momento, se o perfil do candidato for o ideal para a vaga, é enviado um formulário para preencher e após isso, é realizada a entrevista online ou presencial.

Quanto à decisão da contratação, no caso de vagas internas, sempre quem auxilia na escolha são o diretor, gerente administrativo, gerente do setor e recursos humanos, já as vagas de representação comercial, ficam responsáveis o gerente comercial e o supervisor de vendas, com o aval do diretor e gerente administrativo.

O retorno referente a finalização do processo de recrutamento e seleção, acontece da seguinte forma, o próprio site da empresa informa um aviso automático a todos que se candidataram, os anúncios são retirados das redes sociais e para aqueles candidatos que foram entrevistados, é feito o aviso por meio de ligação ou mensagem, informando um retorno positivo ou negativo.

4.2.2 Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

A empresa atualmente não conta com um plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal escrito.

4.2.3 Benefícios

A empresa oferece, após o período de experiência, plano de saúde e plano odontológico (pagos pelos colaboradores) e benefício educação, além disso, os colaboradores possuem preço diferenciado para comprar os produtos, seguro de vida gratuito para todos, Universidade Corporativa, premiações por metas de venda alcançadas e participação nos lucros.

4.2.4 Avaliação de Desempenho

A empresa não possui implantado o sistema de avaliação de desempenho.

4.2.5 Clima Organizacional

A empresa não realiza a pesquisa de clima organizacional de maneira contínua, apenas quando a mesma é disponibilizada, geralmente para fins acadêmicos.

4.2.6 Levantamento do Setor de Recursos Humanos

A empresa conta com um único turno de trabalho, sendo o mesmo diurno e fixo, o expediente é de segunda a sexta-feira, com horário de expediente das 07:42 às 12:00 horas e das 13:30 até às 18:00 horas.

A média de demissões na empresa no ano de 2022, foi de 05 demissões, tendo um total de 17 colaboradores internos naquele período, já a média de admissões na empresa no ano de 2022, foi de 07 admissões, tendo um total de 17 colaboradores internos naquele período.

O número médio de horas faltas e horas extras dentro de um período de 06 meses (01/09/2022 até 28/02/2023), é de 639 horas e 24 minutos de horas extras e 207 horas e 24 minutos de horas falta.

A empresa, até o momento, não teve nenhum relato de ações trabalhistas ou indenizações.

4.3 PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor e a gerente de recursos humanos da empresa, baseada a partir do processo de planejamento descrito por Chiavenato (2004), para identificar e visualizar a empresa no âmbito geral, em específico identificar quais as práticas de RH adotadas e qual a estrutura dos cargos, além disso, a empresa forneceu a descrição de atividades por função, organograma organizacional, média de admissões e demissões, número de horas faltas e horas extras, relação dos cargos da empresa e outras informações relevantes do setor de recursos humanos relevantes para a pesquisa.

Primeiramente questionou-se quais as atitudes da gerência em relação aos recursos humanos da empresa, se possui programas de treinamento aos colaboradores, qual índice de rotatividade, nível de reivindicações, se a empresa possui plano de cargos e salários descrito, se os colaboradores possuíam as informações necessárias sobre suas funções, se existem substitutos adequados para todos os cargos-chave e qual seria o clima organizacional da empresa. Foi informado que a empresa se preocupa e busca sempre integrar e incentivar os colaboradores dentro da empresa, por meio de incentivos, programas como a Umentor (Universidade Corporativa), entre outros. Os colaboradores recebem instruções e treinamento ao entrar na empresa, com relação a substitutos para cargos-chave, a empresa não preenche essa demanda, porém, é uma preocupação constante da empresa.

A empresa em um geral, não possui o setor bem estruturado, já que conta somente com uma gerente de recursos humanos para suprir toda a demanda, além disso, essa pessoa é responsável pelas contas a receber da empresa. Com relação as atividades nessa área, elas estão resumidas a seleção de colaboradores, contratação e demissão de acordo com a lei, pagamentos de salários e benefícios e controle de exames admissionais, periódicos e demissionais.

A empresa Disandrade Distribuidora LTDA conta com 7 setores, 12 cargos e 18 colaboradores. Os setores existentes na empresa são: diretoria, administrativo, financeiro, recursos humanos, comercial, compras e logística.

Após isso, foi comunicado a gerente de recursos humanos que seria necessário a aplicação de um instrumento de coleta de dados com os colaboradores, onde a gerente de recursos humanos em uma reunião com os gerentes de cada setor, apresentou e explicou de forma breve o trabalho que estaria sendo realizado dentro da empresa pela funcionária Júlia Isaias e como seria a participação deles, além dos benefícios que estariam sendo obtidos com o desenvolvimento desta pesquisa. Deixou-se claro para os colaboradores que esse trabalho

iria ser desenvolvido para fins acadêmicos, mas que, depois de finalizado, ficaria à disposição da empresa caso queira utilizar.

Foi comunicado aos colaboradores, também no momento da coleta, reforçando e explicando que os dados coletados serviriam para a análise e descrição dos cargos, além disso, foi explanado também, qual a importância desta ferramenta dentro das organizações. A linguagem foi bastante simples para facilitar o entendimento de todos os colaboradores que não possuíssem algum conhecimento sobre o tema.

Com relação a escolha de quais os colaboradores que responderiam a pesquisa, foi bem simples, pois a maioria dos cargos, só possuía um colaborador que atuava na área, com relação aos cargos que possuíam mais de um colaborador, foi optado por entrevistar, no mínimo dois colaboradores, para termos um equilíbrio entre as respostas.

Para finalizar a distribuição dos questionários foi feita primeiramente, com o envio por e-mail para os colaboradores, onde, foi obtida grande parte das respostas, aqueles que não conseguiram ou não puderam preencher o formulário e retornar via e-mail, foi realizada entrevista presencial, durante o horário do expediente.

4.4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Primeiramente realizou-se o mapeamento dos cargos existentes na empresa. Conforme descrito no Quadro 1 abaixo descrito:

Quadro 1 - Cargos Existentes na Empresa

Setor	Cargo
Logística	Almoxarife
Logística	Coordenador de Almoxarife/Motorista
Logística	Auxiliar de Faturamento
Logística	Coordenador de Logística
Comercial	Auxiliar Comercial
Comercial	Supervisor de Vendas
Comercial	Gerente Comercial
Compras	Gerente de Compras/Manutenção Predial/Veículos
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos/Crédito e cobrança/Jurídico
Financeiro	Gerente Financeiro
Administrativo	Gerente Administrativo/TI
Gerência	Diretor

Fonte: Arquivo do setor de recursos humanos da empresa, (2023).

Após a coleta dos dados para a análise e descrição dos cargos foi aplicado um formulário, baseado no modelo proposto por Pontes (2002). Sendo, primeiramente, realizado o envio do mesmo para os colaboradores, e em partes, realizada a entrevista a fim de obter

informações para responder o questionário.

A partir deste instrumento de coleta de dados foi possível fazer a descrição e especificação dos cargos. Para definição das titulações dos cargos utilizou-se como instrumento a Classificação Brasileira de Ocupações (2023), como também consultas no site do Ministério do Trabalho (2023).

A descrição dos cargos foi dividida por setores, abaixo apresenta-se as características de cada setor juntamente com a descrição dos cargos. Cada ficha de descrição de cargos foi elaborada a partir dos dados coletados pelos funcionários da empresa.

4.4.1 Setor de Logística

O setor de logística realiza os serviços de preparação, faturamento e monitoramento dos pedidos e das entregas, além disso, também realiza a coordenação dos processos da equipe, entregas e coletas de mercadorias em situações específicas. O setor conta com cinco cargos: almoxarife, motorista, expedidor de mercadorias, auxiliar de faturamento e gerente de logística.

Os pedidos de venda são liberados através do sistema e apresentados em uma tela na área de depósito, após isso, são puxados pelos coletores, que bipam o código de barras dos produtos, após separados e colocados em uma mesa, os mesmos passam pelo processo de conferência e embalagem, onde verifica se há alguma falha ou defeito, após esse processo, ele é etiquetado, embalado e colocado nos pallets para serem despachados após o processo de faturamento.

Depois de enviados, ocorre o monitoramento das entregas até chegarem ao cliente, se há algum problema ou empecilho durante esse processo, ele é tratado e solucionado, para que ocorra a finalização e fechamento desta entrega no sistema. Apresentamos agora as descrições de cargos existentes neste setor.

Quadro 2 - Descrição de Cargo – Almoxarife

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 03/09/2023 CBO: 4141-05 SETOR: Logística CARGO: Almoxarife</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Armazenar e organizar produtos e materiais no depósito, auxiliando no processo de logística, além de embalar e separar os pedidos a serem despachados.</p>

DESCRIÇÃO DETALHADA:

Realizar a manutenção da sala da avaria, a fim de organizar os produtos e realizar ajuste de estoque;
 Guardar mercadorias nas salas, a fim de facilitar a localização;
 Separar pedidos de vendas, a fim de facilitar o processo de embalagem;
 Realizar a embalagem dos pedidos, a fim de facilitar na entrega para o cliente e evitar avarias.

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:

1. **INSTRUÇÃO:** Para o exercício dessas ocupações requer-se 1º grau incompleto.
2. **CONHECIMENTOS:** Conhecimentos para a distribuição dos itens, habilidade manual para lidar com os itens, empacotamento e desempacotamento e percepção de problemas e soluções, entre outros.
3. **EXPERIÊNCIA:** O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional entre o período de 03 a 06 meses como almoxarife.
4. **COMPLEXIDADE/INICIATIVA:** Realizar a organização das mercadorias no estoque, além de separar e organizar os produtos para envio de pedidos.
5. **RESPONSABILIDADES:**
 Armazenar produtos e materiais;
 Preparar mercadorias/produtos para distribuição;
 Controlar estoque;
 Organizar local de armazenagem.
6. **ESFORÇO FÍSICO:** Trabalha a maior parte do tempo em pé, subindo e descendo escadas, carregando caixas, tendo esforço físico extremo.
7. **ESFORÇO MENTAL:** É exigido atenção e agilidade para realizar as tarefas, tendo esforço mental médio.
8. **AMBIENTE DE TRABALHO:** O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de temperatura, higiene, mobiliário e instalações sanitárias, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço.
9. **RISCOS/SEGURANÇA:** Dentro deste ambiente de trabalho os riscos são o de acidentes e exposição a ruídos.
10. **COMPETÊNCIAS:**
 Demonstrar organização;
 Comunicar-se com facilidade;
 Demonstrar criatividade;
 Demonstrar agilidade;
 Demonstrar atenção.
11. **GRUPO OCUPACIONAL:**
 Operacional.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O almoxarife é o responsável por armazenar e organizar produtos e materiais no depósito, auxiliando no processo de logística, além de embalar e separar os pedidos a serem despachados. Esse cargo tem cinco ocupantes.

Quadro 3 - Descrição de Cargo – Motorista

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 03/09/2023 CBO: 7823-10 SETOR: Logística CARGO: Motorista</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Transportar cargas, realizar transferências, coletas e entregas de mercadorias.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Transferir mercadorias, a fim de liberar estoque para a venda de produtos; Realizar entregas e coletas de mercadorias na região.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se o 1º grau incompleto e carteira de habilitação C. 2. CONHECIMENTOS: Habilidade de direção defensiva, conhecer as rotas, percepção de problemas e soluções, atenção, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 03 meses como motorista. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Atividades do dia a dia, como as transferências e transportes de mercadorias. 5. RESPONSABILIDADES: Dirigir veículos; Ter atenção; Ser responsável; Ter cuidado e organização. 6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha a maior parte do tempo sentado, dirigindo por longos períodos, tendo esforço físico médio. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção e concentração para realizar as tarefas, tendo esforço mental médio. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de temperatura, mas ainda são necessárias melhorias na parte de higiene, espaço, imobiliário e instalações sanitárias. 9. RISCOS/SEGURANÇA: Trabalham sob pressão, o que pode levá-los à situação de estresse constante, ficam expostos a ruído intenso e correm risco de acidentes. 10. COMPETÊNCIAS: Trabalhar em equipe; Demonstrar capacidade visual espacial; Dirigir defensivamente; Trabalhar sob pressão; Demonstrar capacidade de tomar decisões rapidamente. 11. GRUPO OCUPACIONAL: Operacional.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O motorista é o responsável por transportar cargas, realizar transferências, coletas e entregas de mercadorias. Esse cargo não existia na empresa, foi criado devido a necessidade, pois as atividades dele estavam sendo desempenhadas pelo coordenador de almoxarife e após consulta à CBO – Catálogo Brasileiro e Ocupações, observou-se que o cargo não existia, devido a isso, optou-se por dividir as atividades em dois cargos diferentes, sendo um deles, o motorista de furgão ou veículo similar. Esse cargo tem um ocupante.

Quadro 4 - Descrição de Cargo – Expedidor de Mercadorias

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 03/09/2023 CBO: 4141-35 SETOR: Logística CARGO: Expedidor de Mercadorias</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Realizar os processos e as movimentações necessárias para a expedição de produtos e mercadorias no depósito.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Conferir e armazenar os produtos no depósito; Realizar os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlar os estoques; Distribuir os produtos a serem expedidos, examinando-os, providenciando os despachos dos mesmos e auxiliando no processo de logística.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se 1º grau incompleto. 2. CONHECIMENTOS: Habilidade manual para lidar com os itens, checagem de documentação, planejamento do carregamento, percepção de problemas e soluções e atenção na conferência, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 03 meses como expedidor de mercadorias. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Realizar conferências de mercadorias e despachos dos produtos via transportadoras. 5. RESPONSABILIDADES: Recepcionar produtos; Conferir produtos e materiais; Registrar dados no sistema. 6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha a maior parte do tempo em pé e carregando pallets por meio de prateleiras, tendo esforço físico extremo. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção e agilidade para realizar as tarefas, tendo esforço mental médio. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de temperatura, mas ainda são necessárias melhorias na parte de higiene, espaço, imobiliário e instalações sanitárias. 9. RISCOS/SEGURANÇA: Dentro deste ambiente de trabalho os riscos são o de acidentes e exposição a ruídos.

10. COMPETÊNCIAS:

Demonstrar organização;
 Comunicar-se com facilidade;
 Demonstrar agilidade;
 Demonstrar iniciativa;
 Demonstrar responsabilidade.

11. GRUPO OCUPACIONAL:

Operacional

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O expedidor de mercadorias é o responsável por realizar os processos e as movimentações necessárias para a expedição de produtos e mercadorias no depósito. Esse cargo não existia na empresa, foi criado devido à necessidade, pois as atividades dele estavam sendo desempenhadas pelo coordenador de almoxarife e após consulta à CBO – Catálogo Brasileiro e Ocupações, observou-se que o cargo não existia, devido a isso, optou-se por dividir as atividades em dois cargos diferentes, sendo um deles, o expedidor de mercadorias. Esse cargo tem um ocupante.

Quadro 5 - Descrição de Cargo – Auxiliar de Faturamento

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 03/09/2023 CBO: 4131-15 SETOR: Logística CARGO: Auxiliar de Faturamento</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Emitir notas de venda, transferências, entre outras, além de solucionar problemas de entregas de mercadorias dos clientes.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Monitorar prazos das entregas, a fim de que os pedidos cheguem dentro do prazo estabelecido; Solucionar problemas de entregas, a fim de solucionar os problemas das entregas com os clientes de maneira rápida e com o menor custo; Abastecer material de uso e consumo para utilização interna; Faturar pedidos de venda, após conferidos e embalados, a fim de gerar emissão da nota fiscal.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se 2º grau completo. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em processos administrativos e operacionais, matemática básica, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 03 meses como auxiliar de faturamento. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Realizar a organização e preparação de documentos, além de executar rotinas de faturamento, além de supervisionar os prazos de entregas e resolver problemas das mesmas.

<p>5. RESPONSABILIDADES: Executar rotinas de faturamento; Atender de forma ágil ao cliente; Controlar os prazos de entregas e solucionar os problemas com a maior agilidade e menor custo; Ter agilidade nos processos, controle de entrada e saída dos MEX (produtos de uso e consumo interno).</p> <p>6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico.</p> <p>7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção, agilidade e concentração para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.</p> <p>8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene e imobiliário, mas ainda são necessárias melhorias na parte de temperatura, espaço e instalações sanitárias.</p> <p>9. RISCOS/SEGURANÇA: Podem trabalhar sob pressão, levando à situação de estresse.</p> <p>10. COMPETÊNCIAS: Demonstrar capacidade de boa comunicação; Demonstrar facilidade de resolver conflitos; Demonstrar empatia; Ter paciência; Expressar-se de forma oral e escrita.</p> <p>11. GRUPO OCUPACIONAL: Administrativo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O auxiliar de faturamento é o responsável por emitir notas de venda, transferências, entre outras, além de solucionar problemas de entregas de mercadorias dos clientes. Esse cargo não existia na empresa, foi criado devido à necessidade, pois as atividades dele estavam sendo desempenhadas pelo assistente de logística e após consulta à CBO – Catálogo Brasileiro e Ocupações, optou-se por substituir o cargo de assistente de logística para auxiliar de faturamento e transferir algumas atividades que estavam sendo desempenhadas pelo cargo de coordenador de logística para este cargo. Esse cargo tem um ocupante.

Quadro 6 - Descrição de Cargo – Gerente de Logística

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 02/09/2023 CBO: 1416-15 UNIDADE: Logística CARGO: Gerente de Logística</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Administrar a equipe de logística, controlar o processo operacional e avaliar seus resultados.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Gerenciar a rotina da equipe de logística, a fim de monitorar as atividades realizadas; Recrutar, treinar e avaliar os profissionais do setor de logística.</p>

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:

1. **INSTRUÇÃO:** Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou especialização.
2. **CONHECIMENTOS:** Conhecimentos em rotinas administrativas, habilidade de liderança, resolução de problemas, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros.
3. **EXPERIÊNCIA:** O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 01 ano como supervisor.
4. **COMPLEXIDADE/INICIATIVA:** Planejar as atividades que dizem respeito a organização e distribuição de mercadorias, além de coordenar e orientar a equipe a fim de obter bons resultados e melhorias no desempenho geral.
5. **RESPONSABILIDADES:**
Planejar atividades de armazenamento, distribuição, transportes e comunicações;
Liderar equipes;
Gerir e zelar os recursos humanos, materiais e financeiros da área;
Avaliar resultados.
6. **ESFORÇO FÍSICO:** Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico.
7. **ESFORÇO MENTAL:** É exigido atenção, organização e espírito de liderança para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.
8. **AMBIENTE DE TRABALHO:** São necessárias melhorias na parte de temperatura, higiene, espaço, mobiliário e instalações sanitárias.
9. **RISCOS/SEGURANÇA:** Eventualmente, trabalham sob pressão, levando à situação de estresse constante.
10. **COMPETÊNCIAS:**
Demonstrar liderança;
Demonstrar capacidade de comunicação;
Demonstrar responsabilidade;
Demonstrar proatividade;
Demonstrar capacidade de organização.
11. **GRUPO OCUPACIONAL:**
Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gerente de logística é o responsável por administrar a equipe de logística, controlar o processo operacional e avaliar seus resultados. Esse cargo não existia na empresa, foi criado devido a necessidade, pois as atividades dele estavam sendo desempenhadas pelo coordenador de logística e após consulta à CBO – Catálogo Brasileiro e Ocupações, observou-se que o cargo não existia, devido a isso, optou-se por substituir o cargo de coordenador de logística para gerente de logística. É o único responsável na empresa pelos processos do setor e responde diretamente ao gerente administrativo e ao diretor administrativo.

4.4.2 Setor de Compras

O setor de compras realiza atividades relacionadas a compras de materiais, manutenção dos saldos de estoques, reativação e inativação de produtos e procura por novos fornecedores e produtos. Seu objetivo principal é manter o controle dos níveis de estoque dos produtos, a fim de que não ocorra faltas que dificultem a venda de produtos e também a manutenção dos materiais de expedientes.

As compras são realizadas através do sistema, onde o gerente de compras acompanha os índices de estoque das mercadorias e verifica o que precisa ser comprado, tentando sempre agrupar as compras de produtos por fornecedor por conta do pedido mínimo, após a verificação das necessidades, ele dispara a compra pelo sistema e a partir daí é realizado o acompanhamento até a chegada dos itens e entrada desta mercadoria no sistema. Vejamos abaixo a descrição do cargo.

Quadro 7 - Descrição de Cargo – Gerente de Compras

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 29/08/2023 CBO: 1424-05 SETOR: Compras CARGO: Gerente de Compras</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Realizar a compra de materiais, a fim de manter o estoque de produtos atualizado, buscando sempre por novidades no mercado.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Realizar compras de produtos e materiais de expedientes, a fim de regularizar os níveis de estoque e suprir possíveis faltas; Atualizar e conferir cadastros de produtos; Cadastrar novos itens e novos fornecedores, a fim de suprir as necessidades do mercado; Realizar via sistema, as alterações na tributação dos produtos.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou especialização. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em rotinas administrativas, habilidades de negociação, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 01 ano como gerente de compras. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Manter o controle do estoque dos produtos da organização, a fim de evitar faltas, além de manter os produtos organizados e atualizados e realizar ações com fornecedores. 5. RESPONSABILIDADES: Gerenciar compras; Administrar estoques;

Controlar e analisar fornecedores;
 Coordenar e zelar área de logística de suprimentos;
 Negociar com fornecedores, parceiros e clientes.

6. **ESFORÇO FÍSICO:** Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico.
7. **ESFORÇO MENTAL:** É exigido atenção, concentração e organização para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.
8. **AMBIENTE DE TRABALHO:** O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene e temperatura, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço, imobiliário e instalações sanitárias.
9. **RISCOS/SEGURANÇA:** Os trabalhadores podem estar sujeitos à fadiga e estresse, fruto do trabalho sob pressão.
10. **COMPETÊNCIAS**
 Demonstrar habilidade para negociar;
 Demonstrar capacidade de comunicação;
 Demonstrar objetividade;
 Demonstrar agilidade;
 Demonstrar atenção às necessidades do mercado.
11. **GRUPO OCUPACIONAL:**
 Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gerente de compras é o responsável por realizar a compra de materiais, a fim de manter o estoque de produtos atualizado, buscando sempre por novidades no mercado. É o único responsável na empresa pelos processos do setor e responde diretamente ao diretor administrativo.

4.4.3 Setor Comercial

O setor comercial realiza atividades relacionadas a acompanhamento e auxílio no que diz respeito a área de vendas, atendimento, manutenção, prospecção, acompanhamento e tratamento das ferramentas do setor comercial, prezando pela agilidade dos processos e das ferramentas de vendas, também acompanham os representantes e supervisionam e orientam nos processos de vendas, verificam e acompanham índices de vendas e realizam projeção de metas em diferentes departamentos.

Os processos e controles são realizados através do sistema, onde são feitos os cadastros, alterações de preços, liberação de pedidos, cadastramento de metas, fechamento de comissões e premiações, digitação de pedidos, trocas e bonificações, a maior parte das atividades deste setor são realizadas através do sistema. Apresentamos agora as descrições de cargos existentes neste setor.

Quadro 8 - Descrição de Cargo – Auxiliar Administrativo

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 03/09/2023 CBO: 4110-05 SETOR: Comercial CARGO: Auxiliar Administrativo</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Realizar atendimento e prospecção de clientes, a fim de sanar dúvidas e finalizar vendas, além de fornecer suporte para a área comercial.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Atender os clientes via WhatsApp, ligações e presencialmente, a fim de fornecer informações sobre produtos e atendimento de maneira geral; Acompanhar os contatos por meio do sistema de CRM, a fim de realizar o gerenciamento dos contatos; Realizar a programação das postagens para as redes sociais e e-mail marketing, através de planejamento em planilhas, com a finalidade de alcançar clientes e possíveis novos clientes nas redes sociais; Ligar para os clientes pós-venda para análise das vendas dos representantes comerciais; Auxiliar ao setor comercial nos procedimentos de contratar e demitir representantes comerciais, no que diz respeito a solicitação de crachás, cartões de visitas e envio de e-mails, a fim de integrar ou desligar o mesmo da equipe de vendas.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se 3º grau completo. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em rotinas administrativas, gestão de tempo, resolução de problemas, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional entre o período de 03 a 06 meses como auxiliar administrativo. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Realizar atividades administrativas, a fim de dar suporte às outras áreas da empresa. 5. RESPONSABILIDADES: Acompanhar processos administrativos; Atender clientes ou fornecedores; Prospectar clientes. 6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção, agilidade e concentração para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene, temperatura e instalações sanitárias, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço e mobiliário. 9. RISCOS/SEGURANÇA: Dentro deste ambiente de trabalho os riscos são o de estresse e problemas relacionados a movimentos repetitivos. 10. COMPETÊNCIAS: Demonstrar facilidade de comunicação; Demonstrar agilidade; Demonstrar comprometimento; Trabalhar em equipe; Demonstrar proatividade.

11. GRUPO OCUPACIONAL:
Administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O auxiliar administrativo é o responsável por realizar atendimento e prospecção de clientes, a fim de sanar dúvidas e finalizar vendas, além de fornecer suporte para a área comercial. Esse cargo tem dois ocupantes.

Quadro 9 - Descrição de Cargo – Analista de E-commerce

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 04/09/2023 CBO: 1423-55 SETOR: Comercial CARGO: Analista de E-commerce</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Administrar, supervisionar e realizar a manutenção das operações de e-commerce e sistemas.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Realizar a manutenção do sistema de vendas e catálogos, para uso dos representantes comerciais; Realizar a manutenção dos sites, a fim de manter atualizados os produtos, imagens e chamados.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se curso técnico. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em rotinas administrativas, análise de dados, gestão de tempo, resolução de problemas, informática, comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional entre o período de 03 a 06 meses como auxiliar administrativo. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Administrar operações de e-commerces, a fim de manter layouts, cadastros e produtos em ordem e melhorar a experiência do cliente. 5. RESPONSABILIDADES: Administrar operações de e-commerce; Realizar a instalação e manutenção de sistemas. 6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção, concentração e criatividade para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de temperatura e higiene, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço, mobiliário e instalações sanitárias. 9. RISCOS/SEGURANÇA: Dentro deste ambiente de trabalho os riscos são o de estresse e problemas relacionados a movimentos repetitivos. 10. COMPETÊNCIAS: Demonstrar capacidade de negociação; Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe;

Demonstrar capacidade de raciocínio analítico;
 Demonstrar habilidades comunicativas;
 Demonstrar criatividade.

11. GRUPO OCUPACIONAL:
 Administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O analista de e-commerce é o responsável por administrar, supervisionar e realizar a manutenção das operações de e-commerce e sistemas. Esse cargo não existia na empresa, foi criado devido a necessidade, pois as atividades dele estavam sendo desempenhadas pelo auxiliar administrativo e após consulta à CBO – Catálogo Brasileiro e Ocupações, verificou-se que algumas atividades que estavam sendo desempenhadas não faziam parte das atribuições deste cargo.

Quadro 10 - Descrição de Cargo – Supervisor de Vendas Comercial

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 27/08/2023 CBO: 5201-10 SETOR: Comercial CARGO: Supervisor de Vendas Comercial</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Supervisionar a equipe de vendas, acompanhando os pedidos dos clientes e identificando suas necessidades, a fim de definir os resultados das metas de vendas, bem como acompanhar negociação de preços e prazos de entrega.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Supervisionar a rotina de equipe de vendas, a fim de capacitá-los para realizar as vendas; Recrutar, treinar e avaliar os profissionais de vendas de produtos e serviços.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou incompleto. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em processos administrativos e operacionais, matemática básica, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 01 ano como supervisor. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Realizar ações de venda, supervisionar e orientar a equipe de vendas, recrutar e avaliar os profissionais de venda, a fim de obter resultados significativos. 5. RESPONSABILIDADES: Planejar vendas, produtos e serviços; Supervisionar rotina da equipe de vendas; Coletar indicadores do mercado consumidor; Relacionar-se com clientes internos; Recrutar profissionais de vendas, produtos e serviços. 6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, às vezes necessitando realizar

acompanhamento a campo com os representantes, tendo esforço físico médio.

7. **ESFORÇO MENTAL:** É exigido atenção e resignação para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.
8. **AMBIENTE DE TRABALHO:** O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene e temperatura, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço, imobiliário e instalações sanitárias.
9. **RISCOS/SEGURANÇA:** Algumas das atividades exercidas estão sujeitas à pressão de trabalho, posições desconfortáveis por longos períodos e acidentes.
10. **COMPETÊNCIAS:**
 Demonstrar educação;
 Ser comunicativo;
 Agir com dinamismo;
 Demonstrar espírito de liderança;
 Agir com motivação.
11. **GRUPO OCUPACIONAL:**
 Administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O supervisor de vendas comercial é o responsável por supervisionar a equipe de vendas, acompanhando os pedidos dos clientes e identificando suas necessidades, a fim de definir os resultados das metas de vendas, bem como acompanhar negociação de preços e prazos de entrega. Esse cargo tem um ocupante.

Quadro 11 - Descrição de Cargo – Gerente Comercial

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 31/08/2023 CBO: 1423-05 SETOR: Comercial CARGO: Gerente Comercial</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Coordenar e monitorar as atividades da equipe comercial e elaborar planos estratégicos, a fim de obter melhores resultados nas vendas, processos e ganho de produtividade.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Coordenar e monitorar a equipe comercial, bem como também as metas e os indicadores de desempenho, a fim de detectar falhas e estabelecer melhorias nos processos; Planejar e cadastrar metas de vendas, promoções, ações e ofertas, bem como realizar os fechamentos de comissões e premiações; Recrutar, treinar e avaliar os profissionais do setor comercial.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou especialização. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em rotinas administrativas, habilidade de liderança, negociação, análise de dados, gestão de tempo, resolução de problemas, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 01

ano como gerente comercial.

4. **COMPLEXIDADE/INICIATIVA:** Coordenar e orientar a equipe comercial, a fim de alinhar informações, organizar o setor comercial e realizar melhorias nos processos, a fim de aumentar as vendas.
5. **RESPONSABILIDADES:**
 - Elaborar plano estratégico da área comercial;
 - Coordenar atividades da equipe comercial;
 - Gerir e zelar os recursos humanos, materiais e financeiros da área.
6. **ESFORÇO FÍSICO:** Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico.
7. **ESFORÇO MENTAL:** É exigido atenção, concentração, organização e espírito de liderança para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.
8. **AMBIENTE DE TRABALHO:** O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene, imobiliário, temperatura e instalações sanitárias, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço.
9. **RISCOS/SEGURANÇA:** Algumas das atividades exercidas estão sujeitas à pressão de trabalho e posições desconfortáveis por longos períodos.
10. **COMPETÊNCIAS:**
 - Demonstrar capacidade de liderança;
 - Demonstrar habilidades comunicativas;
 - Demonstrar capacidade de trabalhar em equipe;
 - Demonstrar capacidade de negociação;
 - Demonstrar criatividade.
11. **GRUPO OCUPACIONAL:**
 - Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gerente de comercial é o responsável por coordenar e monitorar as atividades da equipe comercial e elaborar planos estratégicos, a fim de obter melhores resultados nas vendas, processos e ganho de produtividade. É o único responsável na empresa pelos processos do setor e responde diretamente ao gerente administrativo e ao diretor administrativo.

4.4.4 Setor Financeiro

O setor financeiro realiza atividades de cobrança e pagamentos, controlam as entradas e saídas, realizam análises e fechamentos, baixas de notas, faturas e guias, controlam de maneira geral, todo o fluxo financeiro da organização, a fim de manter a saúde financeira da empresa estável.

O controle financeiro da empresa é realizado através do sistema e aplicativos bancários, onde são conferidos os recebimentos e pagamentos e são realizadas as baixas e

conferências, além disso, também são feitos os lançamentos de notas fiscais e preparação de documentos para envio a contabilidade. Vejamos abaixo a descrição do cargo.

Quadro 12 - Descrição de Cargo – Gerente Financeiro

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 28/08/2023 CBO: 1421-15 SETOR: Financeiro CARGO: Gerente Financeiro</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Planejar processos financeiros, a fim de zelar o patrimônio financeiro da empresa.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Controlam contas a pagar e receber, a fim de manter o controle de entradas e saídas; Realizam análises e fechamentos de balanços e balancetes e demais relatórios financeiros; Realizam lançamentos, conferências e baixas de notas fiscais, faturas e guias.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou especialização. 1. CONHECIMENTOS: Conhecimentos em processos administrativos e financeiros, matemática básica, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação, Power BI, entre outros. 2. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional entre o período de 06 a 12 meses como gerente financeiro. 3. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Controlar e administrar o setor financeiro da empresa, a fim de manter o equilíbrio entre contas a pagar e receber. 4. RESPONSABILIDADES: Administrar recursos financeiros; Planejar processos administrativos e financeiros; Gerir e zelar pelos recursos financeiros da área. 5. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico. 6. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção e concentração para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo. 7. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene, temperatura, mobiliário e instalações sanitárias, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço. 8. RISCOS/SEGURANÇA: Algumas das atividades exercidas estão sujeitas à pressão de trabalho e posições desconfortáveis por longos períodos, além de problemas ocasionados pelo movimento repetitivo. 9. COMPETÊNCIAS: Demonstrar capacidade analítica; Demonstrar capacidade de negociação; Demonstrar capacidade de comunicação; Demonstrar capacidade de objetividade; Trabalhar sob pressão.

10. GRUPO OCUPACIONAL:
Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gerente de financeiro é o responsável por planejar processos financeiros, a fim de zelar o patrimônio financeiro da empresa. É o único responsável na empresa pelos processos do setor e responde diretamente ao diretor administrativo.

4.4.5 Setor de Recursos Humanos

O setor de recursos humanos realiza atividades relacionadas a procedimentos de admissão e demissão de colaboradores, organizam reuniões, eventos e realizam o controle e manutenção dos processos dos colaboradores dentro da organização, como treinamentos, instruções e manutenção dos benefícios, a fim de integrar os profissionais no ambiente de trabalho.

Quadro 13 - Descrição de Cargo – Gerente de Recursos Humanos

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 29/08/2023 CBO: 1422-05 SETOR: Recursos Humanos CARGO: Gerente de Recursos Humanos</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Gerenciar as atividades de departamento pessoal, zelando pelo bem estar da equipe.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Realizar procedimentos de admissão e demissão de colaboradores. Organizar reuniões, confraternizações e outros eventos corporativos; Realizar controle e manutenção do relógio ponto, benefícios, treinamentos e necessidades dos colaboradores.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou especialização. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos na área de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, admissão e demissão, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional entre o período de 03 a 06 meses como gerente de recursos humanos. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Manter a organização e controle dos recursos humanos da organização, a fim de sincronizar as informações, além de realizar a organização de confraternizações e brindes.

<p>5. RESPONSABILIDADES: Gerenciar atividades do departamento pessoal; Controlar benefícios; Gerir atividades de treinamento e desenvolvimento; Coordenar recrutamento e seleção de pessoal; Planejar e organizar eventos.</p> <p>6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico.</p> <p>7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção e resignação para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.</p> <p>8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de temperatura, higiene e instalações sanitárias, mas ainda são necessárias algumas melhorias no espaço e imobiliário.</p> <p>9. RISCOS/SEGURANÇA: Algumas das atividades exercidas estão sujeitas à pressão de trabalho e posições desconfortáveis por longos períodos, além de problemas ocasionados pelos movimentos repetitivos.</p> <p>10. COMPETÊNCIAS: Demonstrar facilidade de comunicação; Demonstrar assertividade; Demonstrar criatividade; Demonstrar organização; Demonstrar responsabilidade.</p> <p>11. GRUPO OCUPACIONAL: Gerencial.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gerente de recursos humanos é o responsável por gerenciar as atividades de departamento pessoal, zelando pelo bem-estar da equipe. É o único responsável na empresa pelos processos do setor e responde diretamente ao diretor administrativo.

4.4.6 Setor Administrativo

O setor administrativo realiza atividades relacionadas ao monitoramento e organização dos processos, estabelecem regras e definem objetivos, também são responsáveis por acompanhar o desempenho geral da empresa, verificando indicadores de desempenho de produtividade, vendas e outros KPIs. Vejamos abaixo a descrição do cargo.

Quadro 14 - Descrição de Cargo – Gerente Administrativo

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 02/09/2023 CBO: 1421-05 SETOR: Administrativo</p>

CARGO: Gerente Administrativo

DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Monitorar, organizar e planejar os processos do setor comercial e logística.

DESCRIÇÃO DETALHADA:

Monitorar, organizar e planejar os setores comerciais e logística, a fim de organizar processos, estabelecer regras e definir objetivos;

Acompanhar relatórios de desempenho gerais, bem como o balancete e orçamento financeiro da empresa;
Recrutar, treinar e avaliar os profissionais dos setores comercial e logística.

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:

1. **INSTRUÇÃO:** Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo ou especialização.
2. **CONHECIMENTOS:** Conhecimentos em rotinas administrativas, habilidade de liderança, negociação, análise de dados, gestão de tempo, resolução de problemas, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros.
3. **EXPERIÊNCIA:** O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 01 ano como gerente administrativo.
4. **COMPLEXIDADE/INICIATIVA:** Gerenciar e organizar os procedimentos da empresa de maneira geral, a fim de verificar melhorias, agilidade nos processos, além de avaliar e controlar os mesmos.
5. **RESPONSABILIDADES:**
Monitorar e organizar o setor comercial e logística;
Gerenciar os processos administrativos;
Gerir e zelar os recursos humanos, materiais e financeiros da área.
6. **ESFORÇO FÍSICO:** Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico.
7. **ESFORÇO MENTAL:** É exigido atenção, concentração, organização e espírito de liderança para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo.
8. **AMBIENTE DE TRABALHO:** O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene e temperatura, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço, mobiliário e instalações sanitárias.
9. **RISCOS/SEGURANÇA:** Algumas das atividades exercidas estão sujeitas à pressão de trabalho e posições desconfortáveis por longos períodos.
10. **COMPETÊNCIAS:**
Demonstrar visão organizacional global;
Demonstrar liderança;
Demonstrar criatividade;
Demonstrar capacidade de comunicação;
Demonstrar capacidade de administrar conflitos.
11. **GRUPO OCUPACIONAL:**
Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O gerente de administrativo é o responsável por monitorar, organizar e planejar os processos do setor comercial e logística. É o único responsável na empresa pelos processos do setor e responde diretamente ao diretor administrativo.

4.4.7 Setor Gerencial

O setor gerencial realiza atividades relacionadas ao controle das operações gerais da empresa, acompanham relatórios, balancetes e realizam o planejamento estratégico da empresa, acompanhando as metas e objetivos propostos para a mesma. Vejamos abaixo a descrição do cargo.

Quadro 15 - Descrição de Cargo – Diretor Administrativo

DESCRIÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE CARGO
<p>Data da Elaboração: 02/09/2023 CBO: 1231-05 SETOR: Gerência CARGO: Diretor Administrativo</p> <p>DESCRIÇÃO SUMÁRIA: Dirigir e controlar todos os processos da organização, além de elaborar o planejamento da empresa.</p> <p>DESCRIÇÃO DETALHADA: Avaliar e controlar as operações da organização, a fim de ter um direcionamento para tomada de decisões; Analisar os custos/vendas, a fim de acompanhar as tendências de mercado; Acompanhar os relatórios de vendas, custos e balancetes da empresa, além de auditar valores, a fim de detectar se as transações estão sendo feitas corretamente; Realizar o planejamento estratégico da empresa, com as devidas metas e objetivos para os próximos períodos.</p> <p>ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. INSTRUÇÃO: Para o exercício dessas ocupações requer-se nível superior completo. 2. CONHECIMENTOS: Conhecimentos na área de administração de empresas, rotinas administrativas, habilidade de liderança, negociação, análise de dados, gestão de tempo, resolução de problemas, informática básica (Word, Excel, PowerPoint), comunicação oral e escrita, entre outros. 3. EXPERIÊNCIA: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de no mínimo 01 ano como diretor administrativo. 4. COMPLEXIDADE/INICIATIVA: Avaliar e controlar todas as atividades da organização, mantendo o controle e bom funcionamento dos processos. 5. RESPONSABILIDADES: Controlar patrimônio, suprimentos e logística; Supervisionar serviços complementares; Elaborar planejamento da empresa; Administrar recursos humanos, materiais e financeiros; Orientar os demais setores da organização. 6. ESFORÇO FÍSICO: Trabalha sentado na maior parte do tempo, tendo pouco esforço físico. 7. ESFORÇO MENTAL: É exigido atenção, concentração, organização, resiliência e ascendência para realizar as tarefas, tendo esforço mental extremo. 8. AMBIENTE DE TRABALHO: O ambiente de trabalho possui boas condições na parte de higiene, temperatura e instalações sanitárias, mas ainda são necessárias melhorias na parte de espaço e

imobiliário.

9. RISCOS/SEGURANÇA: Podem trabalhar sob pressão, levando-os à situação de estresse, além de problemas relacionados a movimentos repetitivos.

10. COMPETÊNCIAS:

Demonstrar liderança;
 Demonstrar persistência;
 Demonstrar capacidade de comunicação;
 Trabalhar com disciplina;
 Demonstrar espírito empreendedor.

11. GRUPO OCUPACIONAL:

Gerencial.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O diretor administrativo é o responsável por dirigir e controlar todos os processos da empresa, além de elaborar o planejamento da empresa. Esse cargo tem um ocupante.

A partir da descrição de cargos é possível verificar as características e exigências para ocupar determinado cargo, ficando claro os conhecimentos, nível de instrução e outros fatores relevantes de cada um, podendo ser utilizada para obter um processo de recrutamento e seleção efetivos.

Após a conclusão das descrições de cargos, foi realizada a titulação e classificação dos mesmos.

4.4.8 Titulação e Classificação dos Cargos

Para a titulação e classificação dos cargos, realizou-se uma análise das atividades desenvolvidas em cada cargo e comparado com as titulações descritas na Classificação Brasileira das Ocupações – CBO e após a realização da classificação dos cargos compreendida por Pontes (2002) como a distribuição por grupos ocupacionais, segundo a natureza das atividades. O quadro 16 a seguir ilustra a classificação da titulação dos cargos após a realização da análise e descrição dos cargos:

Quadro 16 - Titulação dos Cargos

Setor	Cargo
Logística	Almoxarife
Logística	Motorista
Logística	Expedidor de Mercadorias
Logística	Auxiliar do Faturamento
Logística	Gerente de Logística
Compras	Gerente de Compras
Comercial	Auxiliar Administrativo
Comercial	Analista de E-commerce

Comercial	Supervisor de Vendas Comercial
Comercial	Gerente Comercial
Financeiro	Gerente Financeiro
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Administrativo	Gerente Administrativo
Gerência	Diretor Administrativo

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

A partir da classificação dos cargos, os mesmos foram distribuídos por grupo ocupacional, conforme descrições e especificações dos cargos, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 17 - Titulação e Classificação dos Cargos

Grupo ocupacional	Setor	Cargo	CBO
Operacional	Logística	Almoxarife	4141-05
Operacional	Logística	Motorista	7823-10
Operacional	Logística	Expedidor de Mercadorias	4141-35
Administrativo	Logística	Auxiliar do Faturamento	4131-15
Gerencial	Logística	Gerente de Logística	1416-15
Gerencial	Compras	Gerente de Compras	1424-05
Administrativo	Comercial	Auxiliar Administrativo	4110-05
Administrativo	Comercial	Analista de E-commerce	1423-55
Administrativo	Comercial	Supervisor de Vendas Comercial	5201-10
Gerencial	Comercial	Gerente Comercial	1423-05
Gerencial	Financeiro	Gerente Financeiro	1421-15
Gerencial	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	1422-05
Gerencial	Administrativo	Gerente Administrativo	1421-05
Gerencial	Gerência	Diretor Administrativo	1231-05

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

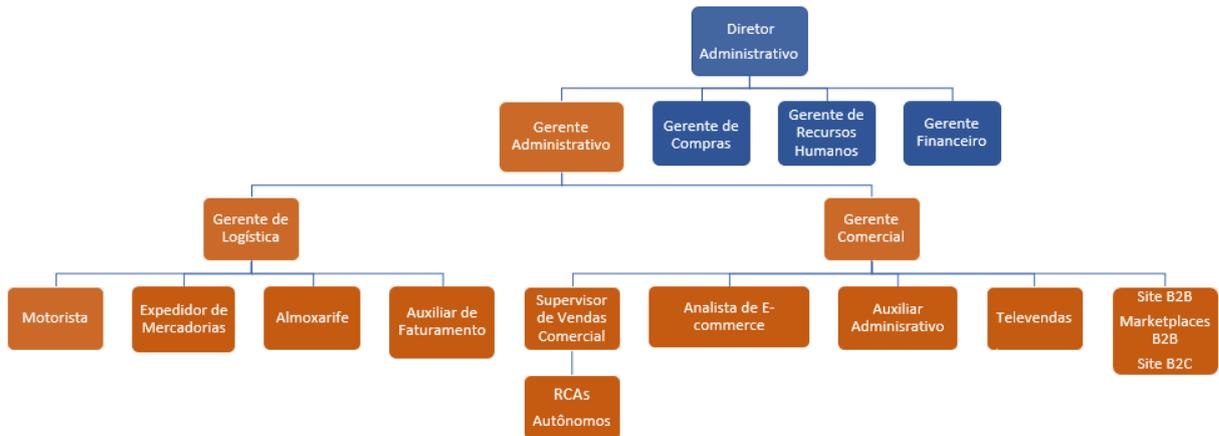
Cabe ressaltar que os cargos distribuídos contribuirão em decisões relacionadas a recrutamento e seleção, uma vez que separa as habilidades e qualificações de cada cargo por grupo, facilitando a contratação, além de auxiliar na definição de critérios para a avaliação de desempenho, tornando a avaliação mais justa e precisa, permite ainda, que a empresa se concentre em áreas estratégicas de especialização e de competências, o que vai influenciar questões como expansão, aquisições, entre outros fatores. Além disso, podemos considerá-la ainda, como uma solução para possíveis problemas que possam estar atrapalhando diferentes setores da empresa, como também, uma ferramenta que visa auxiliar e promover a inovação, proporcionando expansão e desenvolvimento nas mais diversas áreas.

4.5 PROPOSTA DE ORGANOGRAMA

O organograma proposto foi elaborado seguindo a hierarquia da empresa, de acordo com os três níveis de influência de estrutura de uma empresa: nível estratégico, nível tático e

nível operacional. Segue abaixo proposta do organograma:

Figura 7 - Novo Organograma Proposto para a Empresa



Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

4.6 AVALIAÇÃO DE CARGOS

Finalizada a análise e descrição dos cargos seguiu-se com a avaliação dos mesmos. O método de avaliação escolhido foi o método não quantitativo escalonamento simples. O método de escalonamento simples segundo Bes e Oliveira (2018), é considerado o mais fácil e que permite uma elaboração rápida.

Nesse sentido, como a empresa não possui nenhum modelo de método de avaliação, optou-se por implantar um método mais simples, que inicialmente integrar a empresa nesse processo, caso verifique-se uma necessidade mais adiante de alterar esse modelo, a empresa poderá realizar a alteração.

A empresa possui quatorze cargos, para a análise dos cargos, levou-se em consideração o nível de instrução, as responsabilidades e também os conhecimentos exigidos em cada um, ou seja, o nível de complexidade do cargo. Optou-se por realizar o escalonamento para os cargos existentes na empresa, visto que não seria viável realizar por grupo ocupacional.

O método de escalonamento a ser aplicado na empresa consiste em definir a posição dos cargos nos graus entre 1 a 5, sendo estes números a definição hierárquica de cada um, do maior para o menor. Cada um destes graus necessita de um nível de instrução, no quadro abaixo, segue a definição dos critérios de instrução para cada um deles.

Quadro 18 - Definição dos Graus de Escalonamento dos Cargos

ESCALONAMENTO (GRAU)	DEFINIÇÃO
1	Esse grau exige instrução de no mínimo ensino médio incompleto, não exerce função de supervisão de outros cargos, possui baixo nível de responsabilidade e complexidade.
2	Esse grau exige instrução de no mínimo ensino médio completo, não exerce função de supervisão de outros cargos, possui baixo nível de responsabilidade e complexidade.
3	Esse grau exige instrução de no mínimo nível técnico, não exerce função de supervisão de outros cargos, possui nível médio de responsabilidade e complexidade.
4	Esse grau exige instrução de no mínimo nível superior completo ou incompleto, exerce função de supervisão de outros cargos, tendo alto nível de responsabilidade e complexidade.
5	Esse grau exige instrução de no mínimo nível superior completo ou especialização, exerce função de supervisão de outros cargos, tendo alto nível de responsabilidade e complexidade.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Os cargos foram classificados em uma escala hierárquica, do mais alto ao mais baixo, com base na sua importância percebida ou valor para a organização e instrução. Os cargos de diretor administrativo e de gerentes exigem instrução de nível superior completo ou especialização, o cargo de supervisor de vendas exige instrução de nível superior completo ou incompleto, já o cargo de analista de e-commerce exige nível técnico e o cargo de auxiliar administrativo exige o ensino médio completo, já os cargos de auxiliar de faturamento, expedidor de mercadorias, almoxarife e motorista exigem apenas ensino médio incompleto. Levando em consideração a responsabilidade e complexidade de cada cargo se determinou o grau de importância dos cargos dentro da empresa. Esse instrumento de avaliação pode ser utilizado para definição das faixas salariais e benefícios, caso a empresa venha utilizar ou criar uma estrutura salarial. Conforme especificado no quadro 19: Avaliação de Cargos:

Quadro 19 - Avaliação dos Cargos

Escalonamento (Grau)	Cargo
1	Motorista de Furgão ou Veículo Similar
1	Almoxarife
1	Expedidor de Mercadorias
1	Auxiliar de Faturamento
2	Auxiliar Administrativo
3	Analista de E-commerce
4	Supervisor de Vendas Comercial
5	Gerente de Recursos Humanos
5	Gerente Financeiro
5	Gerente de Compras
5	Gerente Comercial
5	Gerente de Logística
5	Gerente Administrativo
5	Diretor Administrativo

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Entende-se que este método é relativamente simples e fácil de implementar, mas tem

limitações, como a subjetividade específica ao julgamento dos avaliados e a dificuldade em lidar quando se tem na empresa uma grande quantidade de cargos. Por isso, muitas vezes esse método deverá ser utilizado em conjunto com outros métodos de avaliação de cargos, como o método de pontos ou análise de fatores.

4.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Após a realização dos desenhos dos cargos e da finalização do método de avaliação dos mesmos, se tem os subsídios necessários para definir quem irá avaliar os colaboradores, os critérios que serão utilizados para a avaliação e o questionário, sendo estes elementos, fundamentais para a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho.

Primeiramente, antes de realizar a elaboração do instrumento em si, foi definido quem irá realizar a avaliação dos colaboradores, nesse caso, optou-se por estar sendo feito a avaliação de 180 graus, que seria uma auto avaliação, juntamente com a avaliação do superior direto.

Após isso, é necessário realizar a sensibilização de ambas as partes, para que estejam cientes e compreendam o objetivo e os benefícios dessa avaliação, evitando que ocorra algum tipo de distorção com relação aos resultados.

Com relação a periodicidade dessa ferramenta, a recomendação é que a mesma seja realizada a cada seis meses, nesse sentido, como até o presente momento a empresa não utilizava esta ferramenta, é sugerido que a mesma concentre atenção nesse processo, para que haja constância e que se possa usufruir da melhor forma o retorno obtido após a realização deste processo.

4.7.1 Avaliação das Competências e Definição do Critério de Avaliação de Cada Competência

A primeira etapa constitui-se no mapeamento e identificação das competências comportamentais. Para a definição das competências utilizadas na avaliação de desempenho, utilizou-se referencial de diversos autores, que abordam a avaliação de desempenho baseada em competências. A escolha das competências e dos critérios de avaliação foram ajustadas para melhor se enquadrar as necessidades da empresa. As competências utilizadas na avaliação de desempenho dos colaboradores, estão expressas no quadro abaixo.

Quadro 20 - Competências dos Colaboradores

Competência	Critério de Avaliação
Comunicação	Possui atenção ao ouvir, é claro e objetivo ao se comunicar. Aceita receber críticas construtivas e também sabe escolher a melhor forma de se comunicar com os outros de maneira empática e solidária.
Organização	É comprometido com os resultados de seu trabalho, possui planejamento e organização com prazos de entregas. Realiza e planeja suas atividades com antecedência, a fim de que situações adversas, não afetem sua produtividade e desenvolvimento.
Ética	É justo nas relações com os colegas de trabalho, mantém boa conduta, é respeitoso e condescendente com as ações dentro do âmbito organizacional.
Transparência	É fiel as normas criadas pela empresa. Compromete-se com a verdade ao fazer uso de bens e informações da instituição.
Assiduidade e Pontualidade	É pontual no que diz respeito a horários de trabalho e reuniões, cumprindo sempre o que foi estabelecido pela empresa.
Proatividade/Dinamismo	Atua com agilidade, toma a decisão e soluciona os problemas, prezando sempre pelos valores da empresa. Assume riscos e preza pela eficácia nos retornos e devolutivas a clientes, colaboradores, fornecedores e outros parceiros.
Qualidade do Trabalho	Desenvolve suas atividades sempre buscando entender e questionar suas tarefas, evitando retrabalho, além de sempre buscar melhorias nos processos, a fim de melhorar prazos e sempre atendendo os pré-requisitos da empresa.
Conhecimento do Trabalho	Tem conhecimento tanto teórico quanto prático, no que diz respeito às suas atribuições.
Criatividade e Inovação	Busca sugerir novas ideias colaborando não só para a melhoria do setor, como também, para a empresa em geral.
Comprometimento/Responsabilidade	Disponibiliza-se em prol das necessidades da empresa, do trabalho e da equipe. Cumprindo suas atribuições e seguindo as normas da empresa com compromisso.
Relacionamento/Trabalho em Equipe	Respeita as diferenças pessoais e interage de maneira educada e com empatia as pessoas com quem trabalha e também os clientes. Auxilia os colaboradores em seus pontos falhos, colaborando de forma amigável para seu desenvolvimento profissional. É comprometido com o trabalho em equipe, cooperando nas tarefas que lhe são atribuídas.
Capacidade de Administrar Conflitos	Demonstra resiliência na resolução de conflitos com os quais se depara. Além disso, demonstra capacidade de negociação, buscando sempre focar na solução do problema, mantendo um clima de respeito entre todos.
Desenvolvimento Profissional	Busca sempre se aprimorar e se desenvolver em seu campo profissional, realizando cursos, palestras, cursos de graduação e pós-graduação.

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

Neste quadro é possível identificar as competências necessárias para analisar os cargos da empresa, podendo ser adaptada conforme a necessidade da mesma.

4.7.2 Conceitos para a Avaliação das Competências

Para uma avaliação bem estruturada e adequada, necessita-se definir os índices de cada uma das competências que foram descritas anteriormente, esses índices, são os pontos que deverão ser destinados como notas para cada uma das competências a serem avaliadas, essa pontuação servirá como norteador para a análise final da avaliação de desempenho.

Nesse sentido, foram elaborados cinco conceitos especificados no quadro abaixo. São eles:

Quadro 21 - Índices da Avaliação de Desempenho

ÍNDICES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Índices	Conceitos
Até 99	Conceito 01: Insuficiente – Não atende as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
Entre 100-139	Conceito 02: Questionável – Raramente atende as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
Entre 140-179	Conceito 03: Aceitável – Geralmente atende as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
Entre 180-219	Conceito 04: Eficaz – Atende as expectativas as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
Acima de 220	Conceito 05: Excelente – Supera ou excede as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.

Fonte: Adaptado Modelo Índices da Avaliação de Desempenho ABRAPP, (2013).

4.7.3 Ferramenta de Avaliação de Desempenho

Após a definição das competências a serem avaliadas e dos conceitos criados para a avaliação das mesmas, foi elaborado um modelo de avaliação de desempenho, elencando cada um dos critérios a serem avaliados. O modelo elaborado está expresso no quadro apresentado abaixo.

Quadro 22 - Modelo de Ferramenta de Avaliação de Desempenho Proposto para a Empresa

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL				
EMPRESA: DISANDRADE DISTRIBUIDORA LTDA				
Funcionário(a): _____				
Cargo: _____		Setor: _____		
Turno: _____				
Superior Imediato: _____				
Tipo da Avaliação:				
<input type="checkbox"/> Experiência vencimento: ____/____/____ <input type="checkbox"/> Periódico. Data: ____/____/____ <input type="checkbox"/> Nova Função: _____ Data: ____/____/____ Data da Avaliação: ____/____/____.				
ESCALA				
1	2	3	4	5
Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre
IMPORTANTE: O preenchimento de todos os campos é obrigatório. Essa ferramenta é extremamente importante, tanto para o desenvolvimento da empresa, quanto para o colaborador, por isso, é de extrema relevância que o documento abaixo seja preenchido com atenção e cuidado. Dessa forma, você estará colaborando para o desenvolvimento de todos dentro do ambiente empresarial, além de propor melhorias, serão possíveis localizar lacunas que estejam atrasando o pleno desenvolvimento dos processos.				
FATOR				
1. Comunicação: Possui atenção ao ouvir, é claro e objetivo ao se comunicar. Aceita receber críticas construtivas e também sabe escolher a melhor forma de se comunicar com os outros de maneira empática e solidária.				Pontuação:
a) Comunicação verbal e escrita eficaz.				
b) Possui capacidade de ouvir.				
c) Possui comunicação clara e objetiva, é preciso com as informações, facilitando o entendimento e compreensão.				
d) Possui capacidade de receber críticas construtivas.				
1. SUBTOTAL – COMUNICAÇÃO				
2. Organização: É comprometido com os resultados de seu trabalho, possui planejamento e organização com prazos de entregas. Realiza e planeja suas atividades com antecedência, a fim de que situações adversas, não afetem sua produtividade e desenvolvimento.				Pontuação:
a) Possui comprometimento com os resultados de seu trabalho.				
b) Tem planejamento e organização com prazos de entregas.				
c) Realiza e planeja suas atividades com antecedência.				
2. SUBTOTAL – ORGANIZAÇÃO				
3. Ética: É justo nas relações com os colegas de trabalho, mantém boa conduta, é respeitoso e condescendente com as ações dentro do âmbito organizacional.				Pontuação:
a) Possui excelente conduta com os colegas de trabalho.				
b) É uma pessoa paciente e compreensível.				
c) É justo com as decisões que toma, visando o bem estar de todos da equipe.				
3. SUBTOTAL – ÉTICA				
4. Transparência: É fiel as normas criadas pela empresa. Compromete-se com a verdade ao fazer uso de bens e informações da instituição.				Pontuação:
a) Respeita as normas estipuladas pela empresa.				
b) É discreto e sigiloso com as informações da empresa.				
c) Age com transparência e verdade com as informações que transmite para a empresa.				
4. SUBTOTAL – TRANSPARÊNCIA				
5. Assiduidade e Pontualidade: É pontual no que diz respeito a horários de trabalho e				

reuniões, cumprindo sempre o que foi estabelecido pela empresa.	Pontuação:
a) Age com pontualidade com os horários de expediente, reuniões, convenções e demais eventos realizados pela empresa.	
b) Evita faltas e saídas desnecessárias durante o horário de expediente, prezando pelas atividades e assuntos da empresa.	
5. SUBTOTAL – ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE	
6. Proatividade/Dinamismo: Atua com agilidade, toma a decisão e soluciona os problemas, prezando sempre pelos valores da empresa. Assume riscos e preza pela eficácia nos retornos e devolutivas a clientes, colaboradores, fornecedores e outros parceiros.	Pontuação:
a) É ágil e proativo na resolução de problemas.	
b) Assume riscos, levando em consideração os valores da empresa, a fim de auxiliar todos os elos existentes.	
c) Busca sempre encontrar melhorias para os setores, colaborando para o desenvolvimento dos diversos setores da empresa	
6. SUBTOTAL – PROATIVIDADE/DINAMISMO	
7. Qualidade do Trabalho: Desenvolve suas atividades sempre buscando entender e questionar suas tarefas, evitando retrabalho, além de sempre buscar melhorias nos processos, a fim de melhorar prazos e sempre atendendo os pré-requisitos da empresa.	Pontuação:
a) Realiza suas atividades, prezando pela agilidade e qualidade.	
b) Procura melhorar os processos na execução de suas funções, a fim de aprimorá-los.	
c) Preza pela compreensão e busca sempre questionar as execuções de suas funções, a fim de compreendê-las corretamente, evitando falhas, erros e retrabalho.	
7. SUBTOTAL – QUALIDADE DO TRABALHO	
8. Conhecimento do Trabalho: Tem conhecimento tanto teórico quanto prático, no que diz respeito às suas atribuições.	Pontuação:
a) Busca se desenvolver e aprimorar seus conhecimentos técnicos e práticos.	
b) Busca sempre pesquisar e investigar as informações que norteiam sua área, a fim de sanar dúvidas e se atualizar.	
8. SUBTOTAL – CONHECIMENTO DO TRABALHO	
9. Criatividade e Inovação: Busca sugerir novas ideias colaborando não só para a melhoria do setor, como também, para a empresa em geral.	Pontuação:
a) Colabora com novas ideias, trazendo sugestões para as mais diversas situações.	
b) Está sempre atento e em busca de informações e inovações que possam surgir e contribuir para melhoria de processos.	
9. SUBTOTAL – CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	
10. Comprometimento/Responsabilidade: Disponibiliza-se em prol das necessidades da empresa, do trabalho e da equipe. Cumprindo suas atribuições e seguindo as normas da empresa com compromisso.	Pontuação:
a) É disposto a ajudar e auxiliar nos procedimentos da empresa.	
b) É comprometido com as atribuições que lhe são denegadas, agindo com eficiência e eficácia.	
10. SUBTOTAL – COMPROMETIMENTO/RESPONSABILIDADE	
11. Relacionamento/Trabalho em Equipe: Respeita as diferenças pessoais e interage de maneira educada e com empatia as pessoas com quem trabalha e também os clientes. Auxilia os colaboradores em seus pontos falhos, colaborando de forma amigável para seu desenvolvimento profissional. É comprometido com o trabalho em equipe, cooperando nas tarefas que lhe são atribuídas.	Pontuação:
a) Tem empatia e solidariedade com os demais colegas de trabalho, prezando não só pelo seu desenvolvimento pessoal, mas da equipe como um todo.	
b) Respeita as diferenças pessoais dentro do ambiente de trabalho, agindo com empatia e educação.	
c) Busca auxiliar seus colegas de trabalho, orientando e auxiliando os mesmos, visando o entrosamento com a equipe e o bom desempenho nas atividades a serem desenvolvidas.	
11. SUBTOTAL – RELACIONAMENTO/TRABALHO EM EQUIPE	
12. Capacidade de Administrar Conflitos: Demonstra resiliência na resolução de conflitos com os quais se depara. Além disso, demonstra capacidade de negociação, buscando sempre focar na solução do problema, mantendo um clima de respeito entre todos.	Pontuação:

a) Busca a solução de problemas de maneira amigável, visando um clima de respeito e tranquilidade.		
b) Demonstra boa capacidade de negociação e olhar estratégico, visando e priorizando a busca por bons resultados.		
12. SUBTOTAL – CAPACIDADE DE ADMINISTRAR CONFLITOS		
13. Desenvolvimento Profissional: Busca sempre se aprimorar e se desenvolver em seu campo profissional, realizando cursos, palestras, cursos de graduação e pós-graduação.		Pontuação:
a) Busca aprimoramento de seu conhecimento, a fim de se especializar e se capacitar profissionalmente.		
b) Busca conhecimento além do que é considerado básico, tendo visão de futuro.		
13. SUBTOTAL – DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL		
TOTAL DO FATOR:		
CONCEITOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
()	Até 99	Conceito 01: Insuficiente – Não atende as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
()	Entre 100-139	Conceito 02: Questionável – Raramente atende as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
()	Entre 140-179	Conceito 03: Aceitável – Geralmente atende as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
()	Entre 180-219	Conceito 04: Eficaz – Atende as expectativas as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
()	Acima de 220	Conceito 05: Excelente – Supera ou excede as expectativas com relação ao padrão de desempenho especificado.
RECOMENDAÇÕES		
Treinamento, conhecimento ou habilidades a serem desenvolvidas:		

Outras Recomendações ou Sugestões de Melhorias:		

PREENCHER SOMENTE EM CASO DE NOVA FUNÇÃO:		
() Foi efetivado na função		() Não foi efetivado na função
PREENCHER SOMENTE EM CASO DE AVALIAÇÃO DE EXPERIÊNCIA:		
() Renovar contrato		() Encerrar contrato

Assinatura do Líder Imediato

Assinatura do Colaborador Avaliado

Fonte: Adaptado Modelo Formulário de Avaliação de Desempenho Individual ABRAPP, (2013).

4.8 IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Finalizado o plano de cargos e o instrumento de avaliação de desempenho, os mesmos serão apresentados a diretoria da empresa para avaliar se o projeto atende as necessidades e está de acordo com os objetivos da mesma.

Primeiramente, no que diz respeito as fichas de descrições dos cargos, juntamente com o novo organograma, serão apresentadas e explicadas ao setor de recursos humanos da empresa e diretoria, mostrando as alterações e sugestões realizadas em cada uma, após isso, o setor de recursos humanos e a diretoria devem analisar o plano proposto referente a criação de

novos cargos, exclusão ou alteração que foi sugerida, caso verifiquem que haja viabilidade e as alterações forem consideradas viáveis, a empresa poderá utilizar as fichas, já com as devidas alterações e implementá-las ao setor de recursos humanos da empresa, sendo utilizadas como parâmetro para as contratações e além disso, uma ferramenta que será usada para controle e balizamento das funções exercidas pelos funcionários.

Em segundo lugar, no que tange a ferramenta da avaliação de desempenho, caso a ferramenta for validada pela empresa, a gerente de recursos humanos da empresa deverá realizar um treinamento para todos os líderes, assim, serão sanadas as dúvidas referentes ao instrumento e eles irão possuir o conhecimento necessário para realizar a aplicação, então, segue-se para a divulgação da informação aos colaboradores para conhecimento e explicação de como irá proceder a avaliação.

Após isso, serão explicadas todas as etapas do preenchimento do formulário, como também, o tipo de avaliação que será feita, onde utilizaremos ela para as seguintes situações, a primeira dela será a avaliação no período de experiência, onde será uma avaliação nos primeiros 45 dias e outra quando completa 90 dias, vamos utilizá-la para nova função e também de forma período, sendo realizada a cada 06 meses.

Com relação ao instrumento de avaliação em si, o setor de recursos humanos realizará o preenchimento inicial com as informações de cada colaborador e após isso, entregar ao gerente do setor responsável.

Ademais, fora estabelecidas escalas de 1 a 5, onde cada uma possui um critério pré-determinado, sendo, 1 – nunca, 2 – quase nunca, 3 – às vezes, 4 – quase sempre e 5 – sempre, também foram inseridas as competências e juntamente a elas as definições e situações de cada uma, as competências escolhidas foram: comunicação, organização, ética, transparência, assiduidade e pontualidade, proatividade/dinamismo, qualidade do trabalho, criatividade e inovação, comprometimento/responsabilidade, relacionamento/trabalho em equipe, capacidade de administrar conflitos e desenvolvimento profissional, para cada competência tem uma pontuação total, conseguindo avaliar a quantidade de pontos que o colaborador alcançou em cada competência individualmente, assim como, essa pontuação de cada competência somada, no final poderá atingir o máximo que é de 259 pontos.

O setor de recursos humanos, também deverá orientar em relação aos conceitos e sua pontuação, sendo esta informação extremamente importante, pois desta forma o gerente terá a pontuação final do avaliado, dentre os conceitos temos: até 99 - conceito 01, entre 100-139 – conceito 02, entre 140-179 – conceito 03, entre 180-219 – conceito 04 e por último, acima de 220 – conceito 05.

O sistema de avaliação de desempenho, também conta com uma parte livre, onde o gerente pode fazer algumas considerações sobre determinadas situações, conta com os campos para preenchimento do tipo de avaliação, por exemplo, o campo de foi efetivado na função ou não foi efetivado na função, só será preenchido caso o funcionário for novo na função daquele cargo, ou o campo de renovação ou encerramento de contrato, que só será preenchido caso a avaliação estiver sendo realizada no período de experiência.

No processo de encerramento da avaliação, tanto o avaliado, quanto o gerente do setor que está avaliando, irão realizar a assinatura do documento, o ideal é que o gerente chame o colaborador avaliado para uma conversa, apresentando os pontos de melhoria e também pontos positivos do mesmo, dessa forma, finaliza-se o processo de avaliação de desempenho e o documento poderá ser entregue e arquivado pelo setor de recursos humanos da empresa.

Por fim, é necessário definir quem irá avaliar e qual o tipo de avaliação que será usada pela empresa, nesse sentido, se vê necessário analisar a conjuntura geral da empresa, identificando qual o melhor método a ser utilizado, como também, aquele que melhor se adequa as necessidades da mesma, o modelo escolhido para utilização é a avaliação de 90 graus, que deve ser aplicada pelo gerente do setor, a escolha desse método, se dá por diversos fatores, dentre eles, podemos citar a questão do gerente imediato conhecer bem sua equipe, quais são suas falhas, anseios e dificuldades, o que facilita a busca por alternativas que sejam efetivas e relevantes para sua equipe.

4.9 INSERÇÃO DA CULTURA DE FEEDBACK E ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A cultura do *feedback* não se desenvolve de uma hora para outra, mas, com comprometimento e constância, pode se tornar uma ferramenta intrínseca dentro da empresa. Quando os colaboradores compreendem que o *feedback* é valioso para o sucesso deles, essa cultura se desenvolve e expande naturalmente dentro do ambiente organizacional.

Ou seja, se vê como compromisso da empresa instigar e mitigar essa cultura diariamente, começando pelos mais altos escalões dos cargos dentro da empresa, tendo compromisso e dando exemplo aos colaboradores sobre a importância desse diálogo, também fornecendo treinamento e desenvolvimento das habilidades de comunicação, ou criando um ambiente seguro e que proporcione confiança para o colaborador se abrir com relação a suas inseguranças e suas opiniões, outro ponto relevante, é utilizar a ferramenta de avaliação como

um fator para melhoria contínua, avaliando a mesma frequentemente, ouvindo o *feedback* dos colaboradores sobre o próprio processo em si.

Para que isso aconteça, viu-se necessário a criação de um plano de desenvolvimento para a empresa, que seja bem simples e fácil para a empresa utilizar e conseguir acompanhar o desenvolvimento dos funcionários. O procedimento acontecerá da seguinte forma, a avaliação será repassada aos gestores, após isso, será feita a aplicação da avaliação, como também, um *feedback* do gestor com o seu avaliado, seguindo os seguintes passos:

- 1° Passo: Aplicação do instrumento de avaliação de desempenho;
- 2° Passo: Obtenção dos resultados após a aplicação;
- 3° Passo: Realização do *feedback* e retorno dos resultados obtidos com o avaliado;
- 4° Passo: Elaboração do plano de ação com as melhorias a serem implementadas;
- 5° Passo: Monitoramento e acompanhamento do plano de ação.

Dessa forma, consegue-se garantir um maior nível de eficácia do instrumento de avaliação, pois é possível propor ações de melhorias para as dificuldades identificadas, além do aprimoramento e conhecimento que o próprio funcionário da empresa terá a respeito do seu desenvolvimento individual dentro do âmbito empresarial.

4.10 MANUTENÇÃO DO PLANO

Sabe-se, que assim como diversas ferramentas dentro de uma empresa, o plano de cargos e a avaliação de desempenho, necessitam de ajustes e manutenção periódicos, nenhuma delas é estática. Dessa forma, quando se realiza a revisão destas ferramentas, deve-se considerar a situação do mercado de trabalho, metodologia utilizada, adaptação as tendências, mudanças nas necessidades da empresa, *feedback* dos colaboradores, entre outras situações relevantes e que devem ser levadas em consideração.

Portanto, a manutenção destas ferramentas deve ser dinâmica, se adaptando as mudanças das organizações e dos negócios, proporcionando para ela e para os colaboradores, crescimento e desenvolvimento.

4.11 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Concluída a análise dos dados, observa-se que a empresa não possui nenhuma

estratégia no que diz respeito a gestão de cargos e desempenho dos colaboradores. Como a empresa possui uma estrutura simples, pode-se verificar que, muitas vezes, pode haver sobrecarga das funções. A descrição de cargos possibilitou visualizar diversas falhas na designação de tarefas aos cargos, além de servir como instrumento para recrutamento e seleção de novos colaboradores.

A elaboração das fichas de descrições de cargos e do instrumento de avaliação de desempenho vão proporcionar a empresa clareza nas funções desempenhadas em cada cargo, possibilitando avaliar necessidades de treinamento, além de servir como um ponto de referência para avaliar o desempenho dos colaboradores, por outro lado, o instrumento de avaliação de desempenho irá proporcionar *feedback* específico sobre cada colaborador, o que conseqüentemente melhora as habilidades e competências dos mesmos, além de trazer elevação do nível na comunicação entre eles, criando um canal de comunicação para tratar sobre as expectativas e metas, além do alinhamento da empresa, que vai estar com os colaboradores engajados com o propósito da empresa.

Nesse sentido, se vê necessário apresentar sugestões de melhorias quanto a administração de cargos e instrumento de avaliação de desempenho, considerando a literatura estudada e o resultado da análise de dados. É proposto:

- Contratar um auxiliar financeiro para auxiliar o gerente financeiro no desenvolvimento, elaboração e implementação das atividades do setor;
- Contratar um auxiliar de recursos humanos para auxiliar o gerente de recursos humanos no desenvolvimento, elaboração e implementação das atividades dos setores;
- Contratar um auxiliar de compras para auxiliar o gerente de compras no desenvolvimento, elaboração e implementação das atividades dos setores;
- Criação do cargo de analista de e-commerce, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações, onde, verificou a necessidade deste novo cargo, pois as atividades estavam todas sendo desempenhadas pelo auxiliar administrativo;
- Alteração do cargo de assistente de logística para auxiliar de faturamento, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações, onde, além das atividades designadas ao antigo cargo, foi implementado mais o faturamento;
- Alteração da nomenclatura do cargo de diretor para diretor administrativo, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações;
- Alteração da nomenclatura do cargo de gerente administrativo/ti para gerente

- administrativo, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações;
- Alteração da nomenclatura do cargo de coordenador de logística para gerente de logística, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações;
 - Alteração da nomenclatura do cargo de gerente de compras/manutenção predial/veículos para gerente de compras, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações;
 - Alteração da nomenclatura do cargo de gerente de recursos humanos/crédito e cobrança/jurídico para gerente de recursos humanos, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações;
 - Alteração da nomenclatura do cargo de supervisor de vendas para supervisor de vendas comercial, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações;
 - Divisão do cargo de coordenador de almoxarife/motorista, conforme consulta a CBO – Classificação Brasileira de Ocupações, criando o cargo de motorista e o de expedidor de mercadorias e excluindo o cargo de coordenador de almoxarife;
 - Elaboração das novas fichas de descrições de cargos;
 - Titulação e classificação dos cargos por grupos ocupacionais;
 - Elaboração de uma nova estrutura de organograma para a empresa;
 - Elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho;
 - Inserção da cultura de *feedback* dentro da empresa e elaboração do plano de desenvolvimento.

As sugestões acima descritas visam melhorar a estrutura do setor de recursos humanos da empresa, elevando a produtividade e melhorando o desempenho dos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de recursos humanos é primordial para o sucesso das organizações e vem se tornando cada vez mais fundamental, hoje, o setor de recursos humanos passa de um setor que apenas se preocupava com questões de folhas de pagamento, admissões e demissões e passa a ser um setor estratégico, que busca identificar lacunas que podem estar dificultando o desenvolvimento dos colaboradores e também maneiras de aumentar a produtividade, qualidade, satisfação e alto nível de desempenho dos colaboradores dentro do ambiente organizacional. A importância de colaboradores satisfeitos e engajados para as organizações é fundamental, pessoas que estão bem, trabalham bem e desempenham suas atividades de maneira ágil, eficaz e com qualidade.

A realização do trabalho apresentou que a empresa não possuía nenhuma estratégia ou procedimento relacionado a um plano de cargos e nenhum tipo de instrumento de avaliação de desempenho, dessa forma, observou-se a necessidade da criação de ambas as ferramentas com a finalidade de contribuir positivamente para o bom desenvolvimento do setor de recursos humanos, bem como, a satisfação dos colaboradores dentro da empresa.

A elaboração do plano de cargos, foi dividida nas seguintes etapas: planejamento e divulgação do plano, análise e descrição dos cargos, titulação e classificação dos cargos e avaliação dos cargos.

Primeiramente, foi realizado um levantamento das informações do setor de recursos humanos, onde se obteve todas as informações necessárias para a realização da pesquisa, quais estratégias utilizam e como elas atuam de maneira geral em alguns aspectos específicos, além disso, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor e a gerente de recursos humanos, onde foram questionados mais alguns aspectos da empresa. Além disso, verificou-se que a empresa possui uma estrutura de cargos pequena e simples.

Em segundo lugar, foi possível atingir o primeiro objetivo específico proposto, que é o de realizar um mapeamento das funções existentes na empresa, para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através da coleta das informações de cada cargo por meio de um questionário, onde alguns dos colaboradores responderam por escrito e alguns responderam através de uma entrevista informal realizada no local de trabalho, após isso, com os dados coletados foi elaborado as fichas de descrições de cargos, é a partir dela que temos as definições das atividades realizadas por cada cargo, além de requisitos e conhecimentos necessários em cada um deles. A partir da elaboração destas fichas, teve-se o segundo objetivo específico atingido, que é o de definir as responsabilidades, competências técnicas e

comportamentais, e requisitos educacionais/formacionais dos cargos.

Após isso, foi realizada a titulação e classificação dos cargos existentes na organização, dividindo os mesmos de acordo com o seu grupo ocupacional, atingindo assim, o terceiro objetivo que é o de estruturar os cargos a fim de classificá-los de acordo com o seu grupo ocupacional.

Nesse sentido, foi elaborado um novo modelo de organograma para a empresa, contendo as alterações necessárias dos cargos que foram criados ou retirados e também mudança das nomenclaturas dos cargos. Dessa forma, foi alcançado mais um objetivo específico definido, que é o de propor um modelo de organograma para a empresa.

Após isso, foi feita a avaliação dos cargos, para a avaliar os cargos, utilizou-se o método de escalonamento simples, método qualitativo que possibilita visualizar o valor de cada cargo dentro do ambiente organizacional. Nele, é classificado diferentes cargos de acordo com sua importância, esse modelo, possibilita identificar se há falhas ou lacunas na estrutura hierárquica da empresa. Com relação a empresa objeto de estudo, notou-se que ela não possui definição do nível de importância dos cargos.

Nesse sentido, após a conclusão das etapas do plano de cargos, foi realizada a elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho para a empresa, o método utilizado para a avaliação é o de competências, a escolha das competências e dos critérios de avaliação foram ajustadas para melhor se enquadrar as necessidades da empresa, a partir disso, foi possível alcançar mais um objetivo específico da pesquisa, que é o de propor um modelo de ferramenta de avaliação de desempenho.

Por conseguinte, atingindo o último objetivo proposto, que é o de estabelecer mecanismos para que os colaboradores recebam *feedback* regular sobre seu desempenho, promovendo uma cultura de melhoria contínua, foi explanada a questão da inserção da cultura do *feedback* dentro da empresa e elaborado o passo a passo do plano de desenvolvimento para os colaboradores, garantindo, que a cultura do *feedback* se sustente dentro da empresa e se torne um instrumento que proporcione informações, dados e características, que possam estar sendo utilizadas e convertidas em melhoria de processos, ferramentas e procedimentos.

Apresentou em seguida, os procedimentos de manutenção e implantação do plano de cargos, instrumento de avaliação de desempenho e possíveis sugestões de melhorias que podem estar sendo utilizadas pela empresa.

Dessa forma, as ferramentas elaboradas neste trabalho, podem contribuir de maneira significativa para o bom desempenho do setor de recursos humanos, cada etapa realizada tanto no plano de cargos, como na avaliação de desempenho, é imprescindível para o alcance

dos objetivos da empresa, no que diz respeito ao bom desempenho e melhora nos níveis de desempenho dos colaboradores.

Por fim, conclui-se que o objetivo geral do trabalho, de elaborar um plano de cargos integrado a um sistema de avaliação de desempenho para a empresa Disandrade Distribuidora LTDA no município de Laurentino - SC, com a finalidade de proporcionar melhorias na gestão de recursos humanos, foi atingido.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Cíntia Ferreira; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. Plano de cargos e salários para uma empresa de usinagem e caldeiraria. **Revista digital FAPAM**. Pará de Minas. v.01, n.01, p. 162-178, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/14/12>>. Acesso em: 08 jul. 2023.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10ª edição. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478392. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- ARELLANO, Eliete. **Gestão de pessoas**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595152458. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>>. Acesso em: 08 jun. 2023.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática**. I Workshop gestão de competências em organizações. Belo Horizonte: UFMG/IKS. 2001. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3804285.pdf>>. Acesso em: 08 jun. 2023.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho - usos, abusos e credences**. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597019346. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019346/>>. Acesso em: 08 mai. 2023.
- BES, Pablo; OLIVEIRA, Luana Y M. **Administração de cargos, salários e benefícios**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595023956. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023956/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 16ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122691. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>>. Acesso em: 08 jun. 2023.
- BRANDÃO, Hugo P. **Mapeamento de competências**. 2ª edição. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013573. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.
- CARDOSO, Luiz Roberto. **Avaliando sistemas de remuneração baseados em habilidades e competências: a visão dos profissionais de gestão de pessoas**. RBGN, São Paulo, v.8, n.21, p. 13-23, 2006. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7834161>>.

pdf >. Acesso em: 07 mai. 2023.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen G. **Administração de recursos humanos**. Volume 1: 2ª edição revista. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522126255. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126255/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos - o capital humano das organizações**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025170. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho - como reter talentos na organização**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771257. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771257/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

DUTRA, Joel S. **Gestão de carreiras - a pessoa, a organização e as oportunidades**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012958. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012958/>>. Acesso em: 08 jun. 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788502636552. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA gestão de pessoas - gestão por competências**. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-216-2924-5. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/>>. Acesso em: 08 mai. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478507. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLEN, Tierry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 4. ed. Campinas: Editora Alínea, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KUAZAQUI, Edmir. **Administração por competências**. Grupo Almedina (Portugal), 2020. E-book. ISBN 9788562937378. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788562937378/>>. Acesso em: 08 jun. 2023.

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

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571441262. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>>. Acesso em: 21 mai. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana Raquel C. **Série MBA - gestão de pessoas - avaliação e gestão de desempenho**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2679-4. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>>. Acesso em: 08 mai. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARQUES, José C. **Gestão de recursos humanos**. Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522123599. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123599/>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2016. E-book. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

MAXIMIANO, Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2593-3. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **ADM por competências - você gestor**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022148. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

MOREIRA, Patricia Alves; BENTO, Paulo André Oppici; BORGES, Roselaine Cristina; MURITIBA, Patricia Morilha. Modelo de remuneração na gestão de pessoas: a estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios?. **Future Studies Research Journal - Trends and Strategies**: v. 8, n. 3, p. 3-23, 2016. Disponível em:

<<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/download/275/381/1232#:~:text=Os%20resultados%20mostraram%20que%20o,empresas%2C%20dependendo%20de%20suas%20caracter%20ADsticas>>. Acesso em: 08 jul. 2023.

MÓSCA, Hugo Motta B.; CEREJA, José R.; BASTOS, Sérgio Augusto P.; et al. **Série MBA - gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2681-7. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2681-7/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo. LTR, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 13. ed. São Paulo: LTR, 2008.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**.

Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/ensaio/a/tQBqVRcQ4GBrbtvzhV89jk/?format=pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2023.

RIBEIRO, Aicha et al. **Plano de carreira**: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em Presidente Prudente, 2009.

Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista7/pdf/20_plano_carreira.pdf>.

Acesso em: 02 mai. 2023.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131808. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131808/>>. Acesso em: 08 jun. 2023.

RODRIGUES, Júnia Marçal. **Remuneração ou competências**: retórica ou realidade?. Edição especial, Minas Gerais, v.46, p. 23-46, jul. 2006. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/N6spDJTyQ7F7syfc4w4qyVP/?lang=pt>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

SABBAG, Paulo Y. **Competências em gestão**. Editora Alta Books, 2018. E-book. ISBN 9788550810423. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550810423/>>. Acesso em: 08 jun.

2023.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772612. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772612/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

STEFANO, Silvio Roberto; UEMURA, Alda Yoshi; VERRI, Reginaldo Aparecido Verri. Cargos, carreiras e salários: o estudo em uma instituição de ensino superior pública. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo (ReCaPe). v. 03, n. 03, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/download/17676/13180>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

TREFF, Marcelo. **Gestão de pessoas - olhar estratégico com foco em competências**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788595155701. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155701/>>. Acesso em: 07 mai. 2023.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELOS, Waliane Liliane Tavares. **Elaboração de um plano de cargos e salários para uma microempresa de automação industrial no estado da Paraíba**. Trabalho de Curso – Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16ª edição. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários**. 7a. ed. São Paulo: Atlas; 1990.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GERENTES DA EMPRESA

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADA AOS GERENTES DA EMPRESA

Para elaboração do processo de planejamento o conteúdo utilizado para construção da entrevista foi baseado a partir do processo de planejamento descrito por Chiavenato (2004), que descreve os seis passos:

Definição dos objetivos.

Qual a situação atual?

Quais as premissas em relação ao futuro?

Quais as alternativas de ação?

Qual a melhor alternativa?

Implemente o plano escolhido e avalie os resultados.

Roteiro para elaboração da entrevista:

Para onde a empresa pretende ir?

Em qual situação se encontra a empresa?

Quais as dificuldades que possam ser encontradas?

Quais os caminhos possíveis a serem seguidos?

Qual o melhor caminho?

Como a empresa poderá alcançar o caminho escolhido?

Para construção das premissas do ambiente externo composto por variáveis macroambientais e setoriais, a entrevista foi aplicada baseada em Hunger (2002):

Macroambiente

Quais influências são ocasionadas pelas forças econômicas?

Quais influências são ocasionadas pelas forças tecnológicas?

Quais influências são ocasionadas pelas forças político-legais?

Quais influências são ocasionadas pelas forças socioculturais?

Ambiente Setorial

Qual é a ameaça da entrada de novos concorrentes?

Qual é o poder de negociação dos compradores?

Qual a ameaça de produtos ou serviços substitutos?

Qual é o poder de negociação dos fornecedores?

Qual o comportamento em relação a empresas concorrentes?

Para construção das premissas do ambiente interno, e definição dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, a entrevista foi aplicada baseada em Hunger (2002):

Estrutura

Como funciona a estrutura da empresa atualmente?

Esta estrutura é claramente compreendida por todos os colaboradores?

Existem dificuldades encontradas neste tipo de estrutura? Quais?

Para definição dos recursos da empresa a entrevista foi baseada em Oliveira (1991):

Função Marketing

Como se define a forma de atuação dos vendedores?

Quais os fatores para estabelecimento de preços?

Os locais para localização das mercadorias são previamente definidos?

A empresa possui dados de pesquisa de mercado?

A empresa possui um valor fixo para propaganda?

A empresa faz algum plano para alcance dos clientes através da propaganda?

Quais alternativas utilizadas para divulgação da empresa?

Existem políticas definidas para descontos, quantidades?

A empresa trabalha com comissões?

Como é estabelecido o treinamento dos vendedores?

Função Finanças

A empresa possui dívidas a longo-prazo?

A empresa possui dívidas a curto-prazo?

Suas dívidas são superiores a seus ativos?

Qual expectativa da empresa em relação à função finanças?

Função Produção

Quais os critérios para seleção de fornecedores?

A empresa trabalha com estoque?

Como ocorre a função compras?

Quais os critérios utilizados no momento da compra?

Função Recursos Humanos

Quais as atitudes da gerência em relação aos recursos humanos da empresa?

A empresa propõe programas treinamento aos colaboradores?

Qual o índice de rotatividade dos funcionários?

Qual o nível de reivindicações dos funcionários?

A empresa possui um plano de cargos e salários descrito?

Os funcionários possuem informações necessárias sobre suas funções?

Existem substitutos adequados para todos os cargos-chave?

Qual o clima organizacional?

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS

MODELO DE QUESTIONÁRIO

TÍTULO DO CARGO (Função do Cargo):

UNIDADE/ÁREA/DEPARTAMENTO/SETOR (Como ele é dividido):

OBJETIVO DO CARGO (Atividades exercidas pelo profissional/porque o cargo existe):

DESCRIÇÃO DO CARGO (Descreva separadamente cada atividade em ordem de importância):

ATIVIDADE	COMO É REALIZADA	PARA QUE É REALIZADA	PERIODICIDADE

ESPECIFICAÇÃO DO CARGO:

INSTRUÇÃO (Nível de instrução que o colaborador possui e qual ele considera o mínimo para ocupar o cargo):

Qual é o seu nível de instrução?

- 1º Grau Incompleto
- 1º Grau Completo
- 2º Grau Incompleto
- 2º Grau Completo
- 3º Grau Incompleto
- 3º Grau Completo
- Curso Técnico
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Especialização

Qual o nível de instrução que você considera mínimo para ocupar seu cargo?

- 1º Grau Incompleto
- 1º Grau Completo
- 2º Grau Incompleto
- 2º Grau Completo
- 3º Grau Incompleto
- 3º Grau Completo
- Curso Técnico
- Superior Completo
- Superior Incompleto

- Especialização

EXPERIÊNCIA (Experiência que o colaborador, considera a mínima para o cargo):

Qual o tempo de experiência que você considera mínimo para desempenhar as tarefas atribuídas ao cargo?

- Até 3 meses
- De 3 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- Mais de 1 ano

INICIATIVA (Responder às questões abaixo):

Existe uma supervisão recebida?

Sim Não

Se a resposta for sim, indique a frequência da supervisão:

Periódica Eventual Constante

Quais?

De que forma seu trabalho é acompanhado?

Quais decisões podem ser tomadas sem a necessidade de um supervisor?

COMPETÊNCIAS (Quais as competências que você acha que o cargo exige, exemplos: comunicação, liderança, criatividade, trabalho em equipe e etc.):

Quais competências seriam necessárias para o ocupante do cargo?

SUPERVISÃO EXERCIDA (Caso o cargo exerça supervisão, mostre os cargos supervisionados e o número de ocupantes):

Sim Não

Se a resposta for sim, indique os cargos e o número de ocupantes.

Cargo	Número de Ocupantes

RESPONSABILIDADES (Quais são as responsabilidades atribuídas ao cargo, exemplos: zelar, planejar, administrar, coordenar, liderar e etc.):

Relacione todas as responsabilidades por ordem de importância:

AMBIENTE DE TRABALHO (Com relação a alguns tópicos, responder sobre as condições do ambiente de trabalho):

As condições do seu ambiente de trabalho são satisfatórias?

Temperatura: () Sim () Não () Médio

Higiene: () Sim () Não () Médio

Espaço: () Sim () Não () Médio

Imobiliário:() Sim () Não () Médio

Instalações Sanitárias: () Sim () Não () Médio

RISCOS/SEGURANÇA (Quais possíveis riscos que o colaborador considera que é sofrido no ambiente de trabalho):

Quais os tipos de riscos possíveis no seu ambiente de trabalho?

- Doenças
- Acidente
- Outros: quais?

ESFORÇO FÍSICO/MENTAL (Qual esforço físico e mental que o colaborador considera que é exigido):

Em relação ao desempenho do seu cargo, qual é o esforço físico exigido?

- Muito Pouco
- Pouco
- Médio
- Extremo

Em relação ao desempenho do seu cargo, qual é o esforço mental exigido?

- Muito Pouco
- Pouco
- Médio
- Extremo

OBSERVAÇÕES (Perguntar se eles têm mais alguma observação importante para colocar sobre o cargo):

GRUPO OCUPACIONAL (Esse é o tópico que nós teremos que resolver após a pesquisa):
