

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO – STRICTO SENSU
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

BETHINA FERRAZ DE CAMPOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO: UMA METODOLOGIA PARA UM SUPERMERCADO DA REGIÃO
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Santo Ângelo/RS

2018

BETHINA FERRAZ DE CAMPOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO: UMA METODOLOGIA PARA UM SUPERMERCADO DA REGIÃO
NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

Orientadora: Prof.^a Ms. Berenice Beatriz Rossner Whatuba

Santo Ângelo
2018

C198a Campos, Bethina Ferraz de
Avaliação de desempenho como instrumento estratégico de gestão : uma metodologia para um supermercado da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul / Bethina Ferraz de Campos. – Santo Ângelo: URI, 2018.
106 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2018.

1. Gestão de pessoas 2. Avaliação de desempenho 3. Matriz de competências I. Título.

CDU: 658.3

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

BETHINA FERRAZ DE CAMPOS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO: UMA METODOLOGIA PARA UM SUPERMERCADO DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



Profa. Ms. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, Mestre em Desenvolvimento
Orientadora/Presidente



Profa. Dra. Viviane Rossato Laimer, Doutora em Desenvolvimento Regional
Examinadora Externa



Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis
e Administração
Examinadora Interna



Profa. Dra. Rosane Maria Seibert, Doutora Ciências Contábeis
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 02 de Março de 2018.

AGRADECIMENTOS

Penso que agradecer é uma forma de demonstrar toda gratidão que se sente por todos que de alguma maneira nos inspiram, nos estendem a mão e transmitem vibrações positivas nos motivando a atingir um objetivo. Objetivo esse que é só meu, mas que sem eles não seria tão simples de chegar até aqui.

Sempre me senti uma pessoa iluminada e protegida. Acreditar que Deus esteve comigo nessa trajetória, me protegendo nas viagens, nas dificuldades e nas escolhas, me confortou e me deu forças para em frente. Obrigada Deus por me dotar dessas condições!

Obrigada Família! Meu Pai, Raul Ferraz de Campos Filho, minha mãe, Ana Glaci Lucca Milaneze e meu irmão, Ciágeres Ferraz de Campos, pelo amor, incentivo, e principalmente por sempre me apoiarem nos meus sonhos.

A minha sobrinha Ana Júlia, por me inspirar e me ensinar ser uma pessoa melhor enxergando o amor de uma maneira que eu ainda não havia vivenciado.

Meu agradecimento, reconhecimento e carinho aos Mestres, que a partir dos ensinamentos e dedicação, hoje concluo um dos meus objetivos de vida. Em especial a minha orientadora Professora Berenice Rossner Whatuba, pelo apoio incondicional, ao professor Daniel Knebel Baggio pelo interesse em acompanhar minha trajetória e pelas publicações, a Professora Sônia Maria Piccoli por me incentivar iniciar esse Mestrado.

Aos meus colegas de mestrado, que no período de um ano, em quase todos os finais de semana, foram excelentes companhias fazendo com que a trajetória fosse mais leve e divertida. Adorei conhecer cada um de vocês! Em especial as colegas Raiziane, Simone e Rosselia pela amizade e apoio.

Aos demais familiares, cunhada e amigos por vibrarem com as minhas conquistas, aguentarem meus estresses e minhas ausências me apoiando sempre. Obrigada pela força!

E por fim, aos Gestores do supermercado CEGIL, pela confiança e oportunidade de desenvolver meu trabalho nessa empresa de renome.

Sinto-me uma pessoa privilegiada! E novamente agradeço a Deus por permitir que todas essas pessoas citadas anteriormente façam parte da minha vida.

Obrigada!

RESUMO

A gestão estratégica de pessoas se faz imprescindível às organizações nos dias de hoje, fruto da competitividade, dos avanços tecnológicos, globalização e das relações interconectadas mundialmente. A avaliação de desempenho tem se mostrado ferramenta benéfica à gestão de pessoas. Assim, o estudo teve como objetivo principal desenvolver uma Metodologia de Avaliação de Desempenho que atendesse as particularidades e estratégias de um supermercado da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, em razão deste manifestar dificuldades relacionadas a alta rotatividade e falta de comprometimento dos seus colaboradores com a organização. Em termos metodológicos, o estudo configurou-se em pesquisa aplicada, descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. A coleta de dados se deu por meio de documentos, entrevistas semi-estruturadas com os gestores e observações *in loco*. Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada a revisão teórica dos modelos de avaliação de desempenho, o levantamento dos objetivos estratégicos, práticas utilizadas e a identificação dos indicadores de desempenho apropriados aos objetivos estratégicos da organização. A partir disto, foi elaborado, previamente -, em razão da organização não possuir esses instrumentos e processos em sua gestão- a descrição sumária dos cargos, o organograma da estrutura funcional e a matriz de competências (CHA-conhecimentos, habilidades, atitudes), para os grupos de cargos definidos, afim elaborar a Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD). Apesar das limitações decorrentes do curto espaço de tempo para desenvolver instrumentos e sistematizar processos que não estavam planejados *a priori*, conclui-se que o estudo logrou êxito ao cumprir com os objetivos e contribuir com a organização, ao oferecer um produto de gestão estratégica de pessoas, desenvolvido especialmente para a sua realidade, privilegiando as particularidades e estratégias do seu negócio. Academicamente, a relevância desta pesquisa reside na contribuição para as discussões teóricas já existentes sobre a temática. Por fim, sugere-se a continuidade de estudos futuros em outras organizações do mesmo ramo para a (re) aplicação da metodologia e análise dos resultados, ou ainda, estudos futuros na mesma organização, possíveis de desenvolver metodologias de treinamento e desenvolvimento frente as fragilidades levantadas na aplicação da MAD.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Metodologia de Avaliação de Desempenho; Matriz de Competências; Descrição de Cargos; *Turnover*

ABSTRACT

Strategic management of people is essential for organizations today, as a result of competitiveness, technological advances, globalization and interconnected relationships worldwide. Performance evaluation has proven to be a beneficial tool for people management. Thus, the main objective of the study was to develop a Performance Evaluation Methodology that took into account the particularities and strategies of a supermarket in the northwest region of the state of Rio Grande do Sul, because of the difficulties related to high turnover and lack of commitment of its employees with the organization. In methodological terms, the study was set up in applied, descriptive, bibliographic, documentary and case study research. The data collection was done through documents, semi-structured interviews with the managers and observations in loco. For the development of the study, the theoretical review of the performance evaluation models, the survey of the strategic objectives, the practices used and the identification of performance indicators appropriate to the strategic objectives of the organization were carried out. From this, it was elaborated, previously - because the organization does not have these instruments and processes in its management - the summary description of positions, the organization chart of the functional structure and the competency matrix (CHA-knowledge, skills, attitudes) for the groups of positions defined, in order to elaborate the Methodology of Performance Evaluation (MAD). Despite the limitations of the short time to develop instruments and systematize processes that were not planned a priori, it is concluded that the study was successful in meeting the objectives and contribute to the organization by offering a product of strategic people management, developed especially for your reality, privileging the particularities and strategies of your business. Academically, the relevance of this research lies in the contribution to the existing theoretical discussions on the subject. Finally, we suggest the continuation of future studies in other organizations of the same branch for the (re) application of the methodology and analysis of the results, or, future studies in the same organization, possible to develop methodologies of training and development against the weaknesses raised in the application of MAD.

Palavras-chave: Strategic Management of People; Performance Evaluation Methodology; Matrix of Competences; Description of positions; Turnover

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD – Avaliação de Desempenho

ASO – Atestado de Saúde Ocupacional

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

MAD - Metodologia de Avaliação de Desempenho

RH – Recursos Humanos

SINE – Site Nacional de Empregos

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estratégia e competência organizacional.	26
Figura 02: Organograma CEGIL.....	40
Figura 03: Instrumento de Avaliação de Desempenho para o grupo de cargos do eixo Gerências	61
Figura 04: Instrumento de Avaliação de Desempenho para o grupo de cargos do eixo Auxiliares	63
Figura 05: Instrumento de Avaliação de Desempenho para o grupo de cargos do eixo Apoio	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Descrição do Cargo de Caixa	44
Quadro 02: Descrição do Cargo de Vendedor	45
Quadro 03: Descrição do Cargo Auxiliar de Depósito	46
Quadro 04: Descrição do Cargo Chefe de Açougue.....	47
Quadro 05: Descrição do Cargo Atendente de Hortifrutigranjeiro	48
Quadro 06: Descrição do Cargo Confeiteiro	49
Quadro 07: Indicadores da Competência- CONHECIMENTO	50
Quadro 08: Indicadores da Competência- HABILIDADES	51
Quadro 09: Indicadores da Competência- ATITUDES.....	52
Quadro 10: Matriz de competências	53

LISTA DE APENDICES

APÊNDICE A	76
APÊNDICE B	77
APÊNDICE C	79
APÊNDICE D	80
APÊNDICE E	81
APÊNDICE G	83
APÊNDICE H	84
APÊNDICE I	85
APÊNDICE J	86
APÊNDICE K	87
APÊNDICE L	88
APÊNDICE M	89
APÊNDICE N	90
APÊNDICE O	91
APÊNDICE P	92
APÊNDICE Q	93
APÊNDICE R	94
APÊNDICE S	95
APÊNDICE T	96
APÊNDICE U	97
APÊNDICE V	98
APÊNDICE W	99
APÊNDICE X	100
APÊNDICE Y	101
APÊNDICE Z	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL	14
2.1.1 Escolas do Pensamento Estratégico	17
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	21
2.2.1 História e Evolução na Gestão de pessoas	21
2.2.2 Definição de Gestão de Pessoas	23
2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas	24
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
2.3.1 Tipos de Avaliação de Desempenho	29
2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
2.5 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS	32
2.5.1 Classificação das Competências Individuais	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 TIPO DA PESQUISA	35
3.1.1 Quanto aos Fins	35
3.1.2 Quanto aos Meios	35
3.2 CORPO DE ANÁLISE	36
3.3 COLETA DE DADOS	36
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	36
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	38
4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	41
4.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS	42
4.3.1 Elaboração da Descrição de Cargos	42
4.3.2 Matriz de Competências	49
4.3.3 Benefícios, Motivação e Treinamento dos colaboradores	54
4.4 O PRODUTO: METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (MAD)	55
4.4.1 Proposta da Metodologia para Avaliação de Desempenho (MAD)	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE	75

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, acontecimentos de ordem macroestrutural, como as transformações socioeconômicas mundiais, a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade acirrada, entre outros fatores, tem exigido das organizações a inovação de seus processos operacionais e instrumentos de gestão. Igualmente, a valorização do fator humano, têm se constituído, cada vez mais, na força vital para o desenvolvimento e sucesso das organizações, além de revelar-se tema recorrente no debate contemporâneo de pesquisadores na área de gestão de pessoas.

Com o mercado de trabalho altamente competitivo e imprevisível, a gestão estratégica de pessoas se faz extremamente necessária. Para que uma organização produza resultados satisfatórios, tanto de ordem econômica, social e até mesmo ambiental, é necessário que todos estejam envolvidos no processo- gestores e colaboradores- e alinhados aos objetivos organizacionais.

Não obstante a esta realidade, encontra-se a organização objeto empírico desta pesquisa. Empresa familiar, com mais de 30 anos de atuação no ramo de supermercados na região do noroeste do RS, mantendo em média 90 colaboradores, vem enfrentando dificuldades relacionadas a alta rotatividade de pessoal (*turnover*), o que acaba prejudicando o andamento das atividades operacionais, demandando tempo e gastos financeiros desnecessários com processos contínuos de recrutamento e seleção de novos colaboradores e, produzindo reflexos indesejáveis nos resultados e saúde organizacional.

Fazer uma boa gestão de pessoas, com o propósito de que seus colaboradores se sintam pertencidos à organização, motivando a alta performance na execução das funções, promovendo a satisfação no trabalho, o comprometimento e, conseqüentemente, proporcionando melhores resultados para a organização e para o próprio colaborador, tem sido a preocupação e o grande desafio para o supermercado.

Por essa razão, analisar individual e sistematicamente os colaboradores de uma organização, em função das atividades que desempenham, das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento pessoal e organizacional futuros, têm se tornado uma tarefa interessante e benéfica às organizações. O uso de ferramentas como a avaliação de desempenho, não só podem contribuir para a determinação e desenvolvimento de políticas adequadas à gestão de pessoas, como podem promover uma melhor comunicação e

sinergia entre a organização e seus colaboradores, gerando sentimentos de pertença e comprometimento com a organização.

Entretanto, para que os colaboradores se sintam valorizados, engajados e comprometidos, a organização precisa oferecer o suporte necessário para que se desenvolvam pessoal e profissionalmente, razão pela qual, a avaliação de desempenho se configura numa ferramenta apropriada para esse fim, oportunizando dentre outros benefícios, o desenvolvimento de condições objetivas para atrair talentos, reter e fidelizar colaboradores, alinhando estrategicamente os objetivos individuais aos organizacionais.

Diante do exposto e na tentativa de contribuir para a resolução da problemática enfrentada pela organização, a presente pesquisa pretendeu responder ao seguinte questionamento: Quais são as variáveis adequadas para uma avaliação de desempenho, que atenda as particularidades estratégicas de um supermercado da região noroeste do estado do RS?

Buscando responder este questionamento, o objetivo principal do estudo residiu em elaborar uma metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD), que atenda as particularidades estratégicas de um supermercado da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Para tal, o estudo propôs: a) revisar teoricamente os procedimentos e modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura; b) levantar a prática utilizada pela empresa para medir o desempenho dos colaboradores; c) identificar os indicadores de desempenho apropriados aos objetivos estratégicos da empresa, objeto empírico do estudo; d) fazer a triangulação dos dados para a elaboração da metodologia de avaliação de desempenho.

A relevância acadêmica do estudo se justifica pela proposição de uma metodologia de avaliação de desempenho que contribuirá nas discussões teóricas já existentes sobre o tema.

O estudo também permitiu uma contribuição de ordem prática à organização, ao oferecer uma ferramenta de gestão estratégica de pessoas, desenvolvida especialmente para a realidade do supermercado, privilegiando as particularidades do seu negócio e alinhada aos objetivos organizacionais, qual seja, a metodologia de avaliação de desempenho (MAD). Também, o estudo contribuiu com a elaboração e sistematização de outros instrumentos e processos, tais como a descrição de cargos, a matriz de competências e o organograma da empresa- requisitos prévios necessários para a elaboração da metodologia de avaliação de desempenho e que, o supermercado não possuía.

Destaca-se ainda, que o estudo possibilitou à pesquisadora aprofundar seus conhecimentos teóricos, além de oportunizar a aplicação destes na elaboração do produto proposto nesta pesquisa.

O estudo apresenta-se estruturado da seguinte forma. A primeira parte refere-se a introdução que discorre sobre a problemática da pesquisa, os objetivos, a justificativa e relevância do estudo. A segunda parte apresenta o referencial teórico que embasou a elaboração da Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD). Na terceira são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa e os procedimentos e técnicas utilizados para sua realização. Na quarta parte são apresentados os resultados da pesquisa e o produto desenvolvido em resposta a problemática e objetivos propostos no estudo. Por fim, são expostas as considerações finais do estudo e as sugestões para trabalhos futuros, seguidas das referências bibliográficas utilizadas na construção teórica e metodológica do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo da dissertação aborda os principais tópicos relacionados ao tema na literatura, que proporcionaram o suporte teórico para a realização da pesquisa empírica. Assim, o presente capítulo apresenta: a) Gestão Estratégica Organizacional; b) Escolas do Pensamento Estratégico, como uma maneira de diagnosticar com qual (quais) escola (s) estratégica (s) que a empresa em estudo se assemelha e assim, possibilitar a identificação de indicadores de desempenho que se encaixem com o pensamento estratégico predominante da organização; c) Gestão de Pessoas, contemplando uma análise histórica e conceitual, atentando para a importância do saber gerir as pessoas nas organizações no sentido de atrair e reter talentos, totalmente comprometidos com a organização e que buscam dar o melhor de si no desempenho de suas funções; d) Avaliação de Desempenho, como instrumento estratégico na gestão de pessoas, seus conceitos e metodologias propostas ao longo dos anos como forma de embasar teoricamente a elaboração da proposta metodológica de Avaliação de Desempenho para o supermercado objeto do estudo do caso empírico.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Antes de abordar sobre a gestão estratégica das organizações, se faz necessário explicar o que é estratégia. O conceito de estratégia começou a ser utilizado na administração na década de 1950, com o intuito de introduzir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, por meio do conhecimento de onde e como expandir seus negócios e melhorar os níveis de desempenho (MINTZBERG, 2010). Surgia, assim, a aplicação do conceito de estratégia e, com isso, a utilização de uma visão de mais longo prazo nas organizações, através de métodos analíticos.

Portanto, para fins dessa dissertação estratégica deve ser entendida como sendo, segundo, Silva (2007), a capacidade de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos a fim de manter ou ganhar mercado.

Para Johnson et al. (2011), é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio de configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*.

Mintzberg e Quinn (2001), colocam que estratégia está intimamente ligada a estrutura, ao comportamento à cultura da empresa, e para que possa contribuir para o posicionamento competitivo, deve avaliar pontos fortes e fracos da empresa, avaliando a disponibilidade de

recursos, identificando oportunidades, analisar riscos aos negócios, opinião dos executivos e fundamentalmente, acompanhar e avaliar.

A partir da estratégia as organizações evoluíram para o planejamento estratégico. Como planejamento estratégico iniciou efetivamente uma prática de olhar para o futuro e definir objetivos e estratégias para as organizações, em função de um mundo de mudanças que começava a exigir reposicionamentos mais constantes na dinâmica de gestão das organizações. Iniciou-se, assim, a introdução de métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos às organizações, de modo a antecipar mudanças e direcionar as ações administrativas com base em tendências e objetivos específicos definidos nas empresas (MINTZBERG e QUINN, 2001).

O enfoque da gestão estratégica surgiu em meados da década de 1970, para fazer frente aos grandes desafios de uma época de mudanças de grande magnitude. No entanto, algumas dimensões do planejamento estratégico, principalmente no que concerne as suas propostas racionais de análise antecipatória, passaram a ser questionadas. Consolidou-se nele, contudo, as suas perspectivas de contínuo, sistemático e contingencial, aceitando-o mais como um processo emergente de um conjunto de decisões e ações que levem ao alcance de objetivos organizacionais do que, algo antecedente ao processo de implementação de estratégias (MOTTA E VASCONCELOS, 2002).

A gestão estratégica é um processo de tratar e desenvolver usando de estratégias para guiar as operações da organização. Para isto a organização deveria ser guiada por um objetivo previamente definido (visão) e, todos os integrantes da organização, assim como todos os recursos, deveriam estar alinhados e orientados por uma estratégia em comum, com fins de alcançar a visão definida (MOTTA E VASCONCELOS, 2002).

Motta e Vasconcelos (2002) denominam a década de 1960 como a *Era do Planejamento Organizacional Clássico*, em que a perspectiva gerencial básica na organização era o crescimento. A década de 1970, foi definida como a *Era do Planejamento Estratégico*, sendo que o crescimento, inovação e adaptação ao ambiente constituíram-se em referências do processo de gerenciamento. Os mesmos autores (2002) afirmam que os anos 1980, podem ser resumidos como sendo uma fase que sintetiza a ideia de construir, em nível organizacional, uma postura que seja suficientemente forte para indicar com clareza um caminho futuro e suficientemente flexível para ser alterado de acordo com novas condições ambientais.

A partir desta síntese evolutiva, Pascale (2002), expõem que o maior desafio que as organizações enfrentam hoje é: melhorar radicalmente o índice de acertos das iniciativas estratégicas e atingir o nível de renovação necessário para a execução bem sucedida das ações

organizacionais. Para isto, Sausen (2012), ao fazer referência à teoria da complexidade, sugere a possibilidade de tratar as empresas como sistemas adaptativos complexos, como forma de proporcionar novos *insights* sobre a natureza do trabalho estratégico.

É importante também que as organizações definam caminhos estratégicos e se posicionem para que possam se diferenciar e assim obter vantagem competitiva perante as demais organizações. Vasconcelos e Cyrino (2000) ressaltam que a partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico abordaram a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes.

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

O modelo que define o cenário da concorrência, supõe que a performance econômica das organizações é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos, e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas. Portanto, este passa a ser o primeiro modelo/caminho para apresentar vantagem competitiva perante as demais organizações (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

Vasconcelos e Cyrino (2000), colocam ainda que existem, no entanto, aspectos críticos importantes de serem ressaltados. Os pesquisadores desta corrente tendem a ignorar os aspectos organizacionais da estratégia empresarial e os fatores que influenciam no sucesso da organização são mais complexos do que apenas o mercado ou posicionamento desta empresa no mercado.

O conjunto de ideias que se convencionou chamar de teoria dos recursos e competências (descobrimo as especificidades das organizações) ressalta que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e não apenas na diferenciação por preços e custos (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

As firmas são então consideradas como “feixes de recursos”, isto é, um conjunto de competências e capacidades visto como elemento raro, de imitação e substituição difícil e não inclui apenas recursos físicos e financeiros, mas também recursos intangíveis ou invisíveis (PRAHALAD E HAMEL, 1990)

Portanto, as empresas podem ser compreendidas como uma entidade administrativa de recursos e não como uma função abstrata de transformação de insumos em produtos e que o processo de crescimento de uma organização é caracterizado tanto pelas oportunidades externas como pelas internas, derivadas do conjunto de recursos da organização (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

Outro caminho que poderá ser seguido pelas organizações corresponde ao modelo que focaliza em mudanças, inovação e na dinâmica da concorrência, ou seja, defende que a vantagem competitiva concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudanças e inovação do que as estruturas das Indústrias ou os arranjos estáveis de recursos, ou seja, o modelo da escola austríaco de posicionamento estratégico organizacional (VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

2.1.1 Escolas do Pensamento Estratégico

Para atender a melhor realidade de uma organização, a formação da estratégia é de vital importância, pois é preciso diagnosticar aquela que atende melhor os objetivos em um determinado momento.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a filosofia de dez escolas de pensamentos em relação a formação da estratégia, sendo elas:

a) Escola do Design: possui uma formação de estratégia como um processo de concepção. É um processo deliberado de pensamento consciente e a responsabilidade pelo controle e percepção é da direção superior. Visa um processo único, simples e racional, pois é seguida por prescrição e depois a ação.

Nessa Escola, a formação de estratégia é um processo integrado, não uma sequência arbitrária, ao tornar a estratégia explícita, promove a inflexibilidade e pressupõe a separação entre formulação e implementação (pensamento de ação).

A liderança central precisa de conhecimento pleno, detalhado e íntimo da situação do negócio empresarial, o estrategista precisa ter a capacidade para prever as mudanças que irão ocorrer, e a organização precisa estar preparada para lidar com uma estratégia centralmente articulada.

b) Escola de Planejamento: a formação de estratégia como um processo formal, nessa escola as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento. A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo

principal e na prática com os planejadores. As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas em programas e planos operacionais.

O planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formação. A excessiva formalização leva ao fracasso. Por outro lado, a programação estratégica pode atuar como uma espécie de catalisador, não para promover o planejamento formal como uma espécie de imperativo, mas para encorajar o comportamento estratégico muitas vezes negligenciado na organização. Todos os instrumentos e sistemas possuem um conjunto de forças e fraquezas. O segredo está em apreender quais instrumentos e sistemas usar, como e quando.

c) Escola de Posicionamento: a formação da estratégia se dá em um processo analítico. As estratégias são posições genéricas no mercado e esse contexto é econômico e competitivo, o processo de formação de estratégias é de seleção de posições no mercado com base em cálculos analíticos e a estrutura do mercado determina as estratégias genéricas. A orientação é puramente econômica e, em especial, o quantificável, em oposição ao social e político. Também tende a considerar as condições externas para a definição das estratégias, em detrimento das capacidades internas, é baseada na análise do mercado e dos cálculos sobre essa análise. O estrategista lida com abstrações no papel, distante do tangível e tem uma abordagem determinista.

O papel do posicionamento é de apoiar o processo, não de sê-lo, também proporcionou uma poderosa base para a ampliação da visão estratégica dos dirigentes empresariais, na média em que foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia às condições vigentes.

d) Escola Empreendedora: tem a formação de estratégia como um processo visionário. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva e uma visão de futuro da empresa. O processo de formulação de estratégia é enraizado na experiência e na intuição do líder e é ele quem promove a visão e mantém o controle. A estratégia tende a ser deliberada e emergente - deliberada em sua linha e direção, e emergente no seu processo adaptativo.

Mostra a formulação de estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de um único indivíduo, o processo não se mostra claro, permanece enterrado na cognição humana. Muitas vezes os líderes visionários, empreendedores, passam dos limites, isto pode comprometer a organização. Cria uma cultura de dependência e conformidade, na medida em que deposita total confiança na ação de um único líder.

Enfatiza a natureza pró-ativa e o papel da liderança personalizada e da visão estratégica na organização, estabelece um senso de direção e integração na organização em

torno de uma visão estratégica claramente definida, encoraja a flexibilidade e a adaptabilidade na organização e apenas uma pessoa decide. A organização empreendedora focaliza oportunidades, deixando os problemas em segundo plano.

e) Escola Cognitiva: a formulação da estratégia se dá como um processo mental, um processo cognitivo situado na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas - na forma de conceitos, mapas, esquemas - que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente e o mundo visto pelos gestores pode ser modelado, emoldurado ou construído.

Esta escola é caracterizada mais por seu potencial do que por sua contribuição. A psicologia cognitiva atua na forma de explicar melhor como se formam os conceitos na mente de um estrategista. A abordagem dessa escola aplica-se melhor à ideia de que a formação de estratégia é um processo individual, em vez de coletivo.

f) Escola do Aprendizado: apresenta a formação de estratégia como um processo emergente. A formação de estratégia assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação tornam-se indistinguíveis, em geral é o sistema coletivo que aprende: há muitos estrategistas em potencial.

As estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. O aprendizado procede de forma emergente. O papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado, assim, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, mais tarde talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectiva para guiar o comportamento geral.

O excessivo apego ao “aprender”, pode conduzir à desintegração da estratégia. Em determinadas situações as organizações sofrem sem uma estratégia articulada. Esta escola nos informa menos o que as organizações deveriam fazer e mais o que elas realmente fazem em condições complexas, ao invés de apregoar respostas passivas ou reativas às forças externas, esta escola apregoa que a organização deve aprender e criar.

g) Escola do Poder: a estratégia é um processo de negociação. A formulação da estratégia é moldada por poder e política, seja com um processo interno ou externo à organização, tendem a ser emergentes e decorrente tanto de um processo de persuasão/integração, como também de cooperação entre empresas.

Esta escola supervaloriza o poder. O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado. Ao concentrar sua atenção em divisão e fracionamento, a escola de poder pode deixar de lado padrões que se formam, mesmo em situações conflitivas.

Embora seja verdade que a dimensão política pode ter um papel positivo nas organizações, ela também pode ser a fonte de muito desperdício e distorção nas organizações.

A escola mostra que não faz sentido descrever a formulação de estratégia como um processo destituído de poder e política. A escola introduziu um vocabulário útil no campo da administração estratégica - *coalizão, jogo político e estratégia coletiva*. Salientou a importância da política na promoção de mudanças estratégicas, quando agentes estabelecidos, que buscam manter *o status quo*, precisam ser confrontados.

h) Escola Cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo. A formação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças dos membros da organização. Os indivíduos adquirem essas crenças através de um processo de aculturação e socialização.

As estratégias assumem a forma de uma perspectiva, enraizadas em intenções coletivas. Geralmente é uma estratégia deliberada (mesmo não sendo consciente). A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente.

Esta abordagem pode desencorajar mudanças necessárias. Ela favorece a administração da consistência, de permanecer nos trilhos. Na sua explicação ela iguala vantagem estratégica a singularidade organizacional. Traz a importante dimensão coletivista de processo social, de interação e de perspectivas integradas, mostra que muitas vezes a estratégia organizacional faz parte da própria história da organização. Nesta escola, a formação de estratégia torna-se a administração da cognição coletiva.

i) Escola Ambiental: a formação de estratégia se manifesta como um processo reativo, pois o ambiente é o agente central no processo de geração de estratégias. A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada. A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

Não considera a vontade organizacional na definição de estratégias ao apregoar que é o ambiente que define a melhor estratégia para a adaptação organizacional, apregoa uma certa institucionalização pela conformidade, na mediada em que enaltece a postura reativa da organização. Mostra, com propriedade, o quanto as contingências do meio influenciam o processo de formação de estratégia. A definição de uma estratégia não pode negligenciar a análise ambiental.

j) Escola da Configuração: a estratégia como um processo de transformação. A estrutura da empresa, o contexto onde ela está inserida e o comportamento da empresa é que

dão origem a um determinado conjunto de estratégias. A configuração que a empresa assume é alterada através de um processo de transformação - saltos quânticos para outra configuração.

A administração estratégica deve reconhecer periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar os processos de rupturas. Esta escola aceita as teses de todas as outras nove escolas de formulação de estratégias porque entende que todas elas representam configurações particulares; porém, cada uma a seu tempo e adequada à sua situação.

A principal crítica que se faz a essa escola é que dificilmente uma organização assume um tipo único (tipo ideal) de configuração; elas são mais propensas a assumirem uma forma híbrida de configurações. Outra crítica rebate a mudança quântica; salienta-se que a maior parte das mudanças são incrementais nas organizações. Por outro lado, a escola traz ordem para o confuso mundo da formação de estratégia. Concebe a natureza integrativa das escolas.

Na sequência aborda-se o tema gestão de pessoas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas possui suas origens em um passado remoto, desde que pessoas começaram a empregar outras para a realização de tarefas mediante algum tipo de pagamento. No decorrer da história mudanças significativas aconteceram, conceitos foram surgindo e atualmente a tendência de tratar a área como Gestão Estratégica de Pessoas, tendo em vistas que as pessoas possam ser reconhecidas como vantagens competitivas para a organização(GIL, 2016).

Portanto, nessa parte, será abordada a história e evolução da gestão de pessoas e, mais especificamente, acerca da gestão estratégica de pessoas.

2.2.1 História e Evolução na Gestão de pessoas

Uma análise histórica da gestão de pessoas em uma organização é importante para conhecer esta área funcional. A partir do tempo em que o profissional era conhecido por “chefe de pessoal” (século XIX) até os dias atuais. A formalização dos sistemas de gestão de pessoas expressa sua ligação com a introdução ao Taylorismo (MEDEIROS, 2003).

Para Gil (2016), segundo os estudiosos Taylor e Fayol é possível evidenciar a base para a análise dos problemas da gestão, ao procurar alcançar maior eficiência industrial. Ligado aos estudos de Taylor, Henri Fayol, que contribuíram com a criação das funções da

administração: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. No período da era industrial, 1900 a 1950, a área de gestão de pessoas recebia a responsabilidade de atuar como responsável pelas relações industriais marcada pela evolução das primeiras teorias gerais da administração. Nesse período, a área já era caracterizada por pertencer a uma estrutura organizacional burocrática e centralizada, pela visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência (MOTTA EVASCONCELOS, 2002). Portanto, devido aos poucos desafios, a importância da organização era regular as pessoas, vistas como insumos ou recursos a serem administrados (GONÇALVES, 2015).

Pode-se destacar então uma abordagem funcionalista, dividida em três fases: operacional - até a década de 1960, baseada em operacionalização, treinamento e remuneração; gerencial - dos anos 1960 até início dos 1980, nesse período a área passa a interferir nos procedimentos da organização, requisitada nos processos de desenvolvimento organizacional; e estratégica - a partir dos anos 1980, época marcada pelo início da área de Gestão de Pessoas. Assume os novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor às organizações. No Brasil, a década de 1980 ficou marcada pelo início da gestão estratégica de pessoas (GONÇALVES, 2015).

Assim, pesquisas na década de 1990 constataram que as políticas compreendidas como mais importante nesta área eram as de: recrutamento, seleção, benefícios e treinamento (VENOSAEABBUD, 1995). Estas características levaram a indicar os pesquisadores à reengenharia como uma ferramenta de gestão capaz de promover mudanças na cultura organizacional e nas práticas de gestão da área.

O início do século XXI foi marcado por significativas mudanças que influenciaram na dinâmica da área de gestão de pessoas, entre elas, o fortalecimento e expansão do setor de serviços, caracterizado pelo surgimento de novas categorias de trabalhadores e modelos de organizações. A globalização, a oportunidade de negócios internacionais, a tecnologia, a capacidade de gerenciar mudanças, o desenvolvimento do capital humano, a valorização da capacidade, do conhecimento e da experiência das pessoas e seu valor às organizações, a reação do mercado e a contenção de custos são os desafios desse período. Esses conteúdos revelam que a área está sendo orientada para políticas, práticas e operações pautadas pela teoria do conhecimento organizacional, numa proposta de contraponto a concepção impressa pela teoria do capital humano. Para melhor compreender estas abordagens teóricas, a seguir, faz-se uma discussão específica a respeito (GONÇALVES, 2015).

2.2.2 Definição de Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é uma função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. É percebida como uma evolução das áreas anteriormente denominadas como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão Gestão de Pessoas aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2016).

Assim como a expressão gestão de pessoas vem passando por mudanças, a maneira com que as organizações estão gerindo as pessoas também vem passando por transformações devido a sua própria mudança. Essas transformações acontecem em função de pressões que recebem tanto no contexto externo quanto no contexto interno organizacional. Historicamente as pessoas estão sendo percebidas como um patrimônio intelectual das organizações, ou seja, um recurso a ser administrado (DUTRA, 2012).

Dutra (2012) aponta ainda que, desde anos 1980, fala-se das necessidades de melhorias na forma de gestão de pessoas, porém pouca coisa foi proposta nesse período. A partir dos anos 1990 é que iniciam as propostas mais concretas de mudanças. Araújo e Garcia (2010, p. 4), colocam que “a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, mas surgiu uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois vivemos uma nova realidade”.

No entendimento de Willerding, Krause e Lapolli (2016), a gestão de pessoas nas organizações, busca o equilíbrio nas relações existentes entre colaborador e o desempenho da empresa. Para que esse equilíbrio aconteça são necessárias habilidades para relacionar as competências e capacitações necessárias para a sustentabilidade organizacional por meio de seu capital intelectual, conferindo uma identidade ao perfil organizacional.

A tarefa principal da gestão de pessoas é tornar a relação entre o indivíduo e a organização a mais produtiva e menos conflituosa possível. Com isso, as organizações geram vantagens competitivas no mercado que atuam e um ambiente harmonioso e favorável ao compartilhamento do conhecimento. As organizações que mais se destacam de forma criativa e inovadora, são as intensivas em conhecimento, pois buscam continuamente aprimorar seu potencial criativo, contribuindo com novos conhecimentos e ideias, agregando valor aos seus produtos e serviços (WILLERDING; KRAUSE; LAPOLLI, 2016).

Complementando a ideia, Bastos et al(2008) afirma que “as pessoas possuem um maior comprometimento com a organização quando percebem que são tratadas como recursos a serem desenvolvidos e não apenas como mercadorias que podem ser trocadas e substituídas”.

Para Dutra (2012), nos processos de gestão de pessoas, a movimentação, o desenvolvimento e a valorização influenciam-se mutuamente, sendo que na movimentação a captação, a internalização, transparências e promoções, a expatriação e recolocação são práticas voltadas ao fornecimento de suporte para toda ação de movimentação da pessoa na empresa.

No que concerne ao desenvolvimento, as práticas como capacitação, carreira e desempenho, tem como objetivo proporcionar e gerar condições para que as pessoas e as organizações possam se desenvolver. Já na valorização, Dutra (2012) destaca que a remuneração, premiação, serviços e facilidades são as práticas capazes de fazer com que os colaboradores se sintam reconhecidos.

As bases estruturais representam as políticas e práticas de gestão de pessoas que conduzem o comportamento das pessoas e da empresa. E, para completar o modelo de gestão, existem os processos de apoio, que são as informações, a comunicação, as relações sindicais, e as relações com a comunidade, sendo esses essenciais para a gestão de pessoas (DUTRA, 2012).

Esse modelo de gestão elaborado por Dutra (2012) perfaz um sistema sustentado por bases estruturais definidas pelas empresas e mantidas tanto por estas quanto pelas pessoas. Para que haja sinergia é preciso que haja cooperação entre as partes e que sejam suportadas por processos de gestão e de apoio. Desse modo, o crescimento e aprimoramento profissional da equipe, a competitividade e o comprometimento organizacional são favorecidos (ENVALL, 2014).

Em tendo se definido a gestão de pessoas, analisa-se o tema gestão estratégica de pessoas.

2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas tem evoluído para uma gestão estratégica, desenvolvendo além das atividades tradicionais de gestão dos recursos humanos, estratégias para a área de pessoas, interligadas às estratégias e objetivos gerais da empresa. Os gestores precisam estar melhor preparados e em constante aprimoramento de seus conhecimentos para alocarem as pessoas

certas no lugar certo, buscando-se assim a otimização e maximização dos recursos humanos disponíveis, visando uma gestão estratégica de pessoas(GIL, 2016).

Torna-se praticamente impossível falar em gestão estratégica quando a área de gestão de pessoas, em função de suas atribuições, é reconhecida como estritamente operacional ou tem como principal papel o ajustamento ou a adaptação às metas ou aos objetivos da organização. A gestão de pessoas deve ser vista como parceria no processo de formulação e implementação das estratégias da organização. No que sugere a atribuição de novos papéis aos gestores de pessoas e também na redefinição das funções do órgão(GIL, 2016).

Fernandes (2013), coloca que em anos recentes, o termo competências está associado à ideia em gestão estratégica de pessoas. Os temas competências, em geral, e gestão por competências, em particular, vêm recebendo atenção destacada na área organizacional.

No Brasil, a prática de gestão por competência tem encontrado grande espaço, inclusive em congressos acadêmicos nacionais, esse tema vem sendo discutido em termos de publicação, inclusive no principal congresso da área de administração no país, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração –EnANPAD (FERNANDES, 2013).

Do ponto de vista da prática organizacional, uma pesquisa realizada por Fischer et al. (2008, p. 42) com 125 diretores ou gerentes de RH (de uma amostra de empresas entre as maiores do país ou entre as melhores empresas para se trabalhar da revista Exame), 93 respondentes afirmaram que suas empresas “implantaram total ou parcialmente o conceito de competências em seus modelos de gestão de pessoas por ocasião da realidade da pesquisa”(FERNANDES, 2013).

O tema competências pode estar atraindo atenção especial no Brasil porque, nesse campo, a academia encontra diálogo amplo com o mundo empresarial. De acordo com Dutra (2004) competência consiste num conjunto de capacidades (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) que acrescenta um valor importante para a instituição e também para o indivíduo. Para esse diagnóstico, existem instrumentos utilizados pelas empresas para realizar uma análise formal, como exemplo: as cinco forças ou estratégias genéricas de Porter (1980), cadeia de valor (PORTER, 1985), análise SWOT-forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FERNANDES, 2013).

Tomando o esquema conceitual que inspirou a obra de Fernandes (2013) “Competências e desempenho organizacional: o que há além do *balancedscorecard*” porém, com novos elementos e *insights* que surgiram desde a época até o ano de 2013 (FERNANDES, 2013).

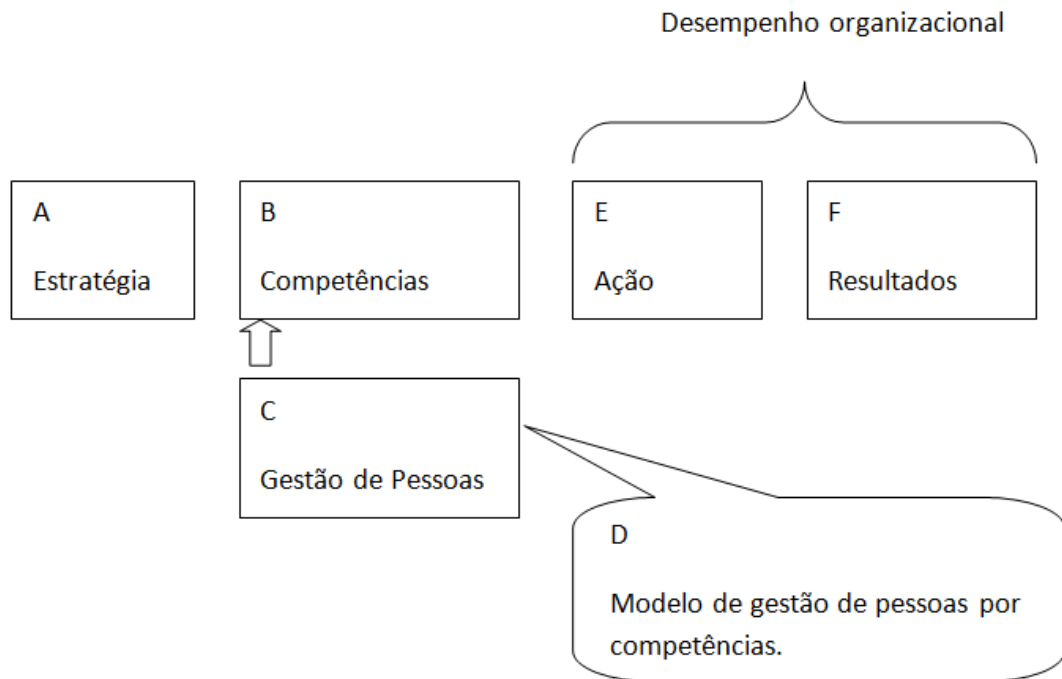


Figura 1: Estratégia e competência organizacional.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2013, p.5).

O esquema apresentado na figura 1 sugere que estratégias convertem-se em resultados. Organizações tem estratégias (letra A no esquema), sejam elas deliberadas ou “emergentes” formalizadas (a “estratégia planejada”, resultante de um processo de planejamento, com a participação de diversos extratos da organização), ou intuitivas, provenientes da cabeça de um empreendedor. Entende-se também que até mesmo a ausência de estratégia é uma forma de estratégia ou uma estratégia reativa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A organização precisa estar preparada para transformar estratégias em ações (letra E) e a partir disso gerar resultados em sintonia com os objetivos estabelecidos (Letra F). “As competências (B), numa primeira abordagem, correspondem ao nível de prontidão de uma organização para executar suas estratégias” (FERNANDES, 2013, p.5). O desenvolvimento de qualquer competência organizacional está vinculado às pessoas (C). O modelo pelo qual os profissionais são gerenciados desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência da organização (FERNANDES, 2013).

O modelo de gestão por competência (D) visa alinhar comportamentos profissionais com a estratégia da organização. À medida que esses processos são trabalhados de forma orientada às competências individuais, a organização gera as competências desejadas e compatíveis com seus movimentos estratégicos (assinalado na figura 1), nas setas que levam

do Modelo de Gestão Por Competências (D) para Gestão de Pessoas (C) até Competências (B) organizacionais (FERNANDES, 2013).

Demo (2011) alerta que para se chegar a uma Gestão Estratégica de pessoas, é necessário que as pessoas contribuam, é preciso que aconteçam mudanças tanto na empresa como nos colaboradores, pois é necessário que compreendam que o resultado global da empresa afeta e é afetado pelo desempenho e atitudes individuais, e os resultados sendo positivos, todos irão se beneficiar.

Na mesma linha de pensamento, Gil(2016), atenta para a importância dos gestores diagnosticar e desenvolver seus colaboradores além de ser um planejador estratégico, líder, motivador e comunicador. Funções complexas, mas essenciais para o reconhecimento do valor estratégico da área.

Para Dutra (2012), o desenvolvimento de uma pessoa dentro de uma organização, capacita o colaborador dando autonomia para executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

Na sequência o tema em destaque é avaliação de desempenho.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No entendimento de Marras (2000, p. 173), a avaliação de desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas habilidades etc)”. A ferramenta foi basicamente criada para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e também como instrumento para medir o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos colaboradores, sendo possível então mensurar os resultados e a partir disso realizar o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento das equipes (MARRAS, 2000)

Atualmente essa prática segue sendo realizada, porém o nível de abrangência e dimensão vem recebendo modificações devido às novas necessidades que vem surgindo no âmbito do controle administrativo(MARRAS, 2000).

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato, (2004b, p. 259) coloca que “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de algumas pessoas”. No conceito do mesmo autor(2004b) essa técnica é indispensável, pois a partir dela é possível localizar problemas e

diagnosticar falhas existentes na instituição, e com isso, resolvê-los de maneira mais precisa. É também uma forma de desenvolver e motivar o colaborador, mantendo assim o melhor rendimento para a empresa.

Para Cunha e Correia (2016), avaliar desempenho e produtividade nas organizações surgiu dos ideais positivistas, numa revolução científica em que a matemática servira de respaldo para as experimentações e validações dos processos operacionais. Taylor e Fayol foram estudiosos em administração que se influenciaram a partir dessas ideias e usavam a medição de tempos e cálculos de posicionamentos para o alcance de melhor produtividade das atividades operacionais. Iniciam então, a partir do século XIX os primeiros esforços para se mensurar desempenho e eficiência em formas estruturadas.

A proposta conceitual de Drucker, conforme afirmam Cunha e Correia (2016), foi amplamente difundida. A organização deveria conter indicadores de desempenho de todas as áreas da organização para que a mensuração fosse feita a partir do conjunto desses indicadores.

Na década de 1960 a maioria das empresas utilizava as avaliações de desempenho somente para indicadores contábeis e financeiros, gerando insatisfação, pois esses indicadores eram voltados ao curto prazo em um tempo em que a ideia era de que o desempenho deveria ser fruto de uma análise das capacidades futuras da organização. A partir do advento da Administração da Qualidade Total, cuja intenção era de longo prazo e mensurado a partir da qualidade e padronização dos produtos e processos, essas limitações foram superadas (CUNHA E CORREIA, 2016).

Com isso, no início dos anos 1990, após a busca do que realmente é preciso e importante mensurar, concluiu-se que a utilização de indicadores financeiros e não financeiros em conjunto oferece maior sustentação para o controle administrativo das organizações (CUNHA E CORREIA, 2016).

Na atualidade, no entendimento de Gil (2016), as organizações, à medida que aprimoraram sua gestão de pessoas, buscam adotar sistemas de avaliação adequados para identificar problemas de desempenho e também para auxiliar na definição um plano de cargos e salários e no desenvolvimento de seus colaboradores.

Ainda sob a visão Gil (2016, p. 107):

Os administradores de recursos humanos têm procurado avaliar o desempenho da área com base em medidas relativas a recrutamento, absenteísmo, rotatividade, saúde ocupacional, produtividade, remuneração, treinamento,

desenvolvimento e desempenho. Num contexto de gestão estratégica, no entanto, torna-se necessário ampliar o escopo dessa avaliação, buscando a utilização de medidas do capital humano. A utilização dessas medidas é importante quando se pensa em alinhar o capital humano aos objetivos estratégicos da organização.

Atenta-se para a importância de atualizar essas medidas no momento em que a organização pensa em alinhar os recursos humanos aos objetivos da empresa.

2.3.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

A ferramenta de avaliação de desempenho possui vários métodos que podem ser utilizados, Chiavenato (2004b) destaca os métodos de avaliação mais utilizados: a) As escalas gráficas, que é o método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, baseado em uma tabela de dupla entrada; b) A Escolha forçada, método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, em que o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado; c) Pesquisa de Campo, que é um método complexo, pois se baseia no princípio da responsabilidade de linha e da função *staff* no processo de avaliação de desempenho, consistindo numa entrevista com os gerentes, sendo que um especialista responderá um formulário a partir das informações coletadas na entrevista; d) Método de incidentes críticos, método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e os pontos fracos do avaliado; e) Listas de verificação, método que consiste num *check-list* dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa, constituindo-se em uma simplificação do método de escalas gráficas.

Existem também, métodos que normalmente são implementados nas organizações. Araújo (2006) coloca que “o método de avaliação 360° implica em que os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo de avaliação de desempenho, tanto agentes internos, quanto externos (*stakeholders*). Para Chiavenato (2005), a avaliação 360° representa a participação de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização.

O método de avaliação 180° também é outra ferramenta muito utilizada nos dias atuais e consiste na autoavaliação do indivíduo que está sendo avaliado e de seu superior imediato, considerando assim, a hierarquia organizacional. Nessa avaliação, o superior fornece

orientação, aconselhamentos, informação, metas, objetivos e cobra resultados, enquanto que o subordinado fornece resultados e solicita recursos da instituição (CHIAVENATTO, 2004a).

Silva (2005) conceitua como método moderno, a administração por objetivos, que define como sendo um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, envolvendo todos os níveis administrativos (CRUZ ET AL, 2014).

Além da administração por objetivos, o *Balanced Scorecard*(BSC)é outro moderno processo de avaliação de desempenho que está sendo aplicado nos dias de hoje. Um sistema de gestão utilizado em algumas organizações, contudo, inicialmente desenvolvido pelos americanos Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, aparece com a ideia de avaliar o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN E NORTON, 2003).

O “*Balanced Scorecard*” é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. O BSC cria uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Os gestores utilizam-se desses resultados para canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas para alcançar objetivos a longo prazo. O BSC deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, pois é o instrumento necessário que os gestores precisam para alcançar o sucesso no futuro. (KAPLAN E NORTON, 2003).

Sem pretensão de ter esgotado os modelos teórico-práticos que existem sobre avaliação de desempenho de pessoal, buscou-se apresentar neste item, de forma breve e arbitrária, alguns dos modelos mais referenciados na gestão de pessoas.

A seguir, cumpre abordar um ponto imprescindível na gestão de pessoas e que está intimamente relacionado com a avaliação de desempenho de pessoal, qual seja, o comprometimento organizacional.

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comumente as organizações estão preocupadas e buscando alternativas para retenção de colaboradores, especialmente engajados e comprometidos com sua função e com a organização como um todo, visto que, esse comprometimento influencia no desempenho da organização, impactando diretamente nas metas, nos resultados e posicionamento perante o

mercado. Os processos de recrutamento e seleção, cada vez mais, tem o propósito intrínseco de atrair e reter indivíduos capacitados e engajados para as organizações (ENVALL, 2014).

Envall (2014), entende que para que o engajamento aconteça, é necessário que o colaborador sinta-se parte da empresa, sinta-se valorizado e também responsável pelo desenvolvimento dela. O comprometimento, por ser vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, faz com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. O comprometimento comum à ação emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, tem ciência que essa ação tem consequências importantes e se considera responsável por tais consequências (MEDEIROS, 2003).

Para Envall (2014), a falta de comprometimento do colaborador está ligada, em parte, ao fato dos gestores buscarem sempre a unanimidade, devido à ausência de discussões acerca de um assunto, o que inviabiliza a evolução do processo de tomada de decisão dentro da empresa. Antes mesmo de se pensar em uma decisão unânime, devem-se esgotar as opções de diálogo e debate, o ponto chave nesse caso é que a equipe demonstre disposição e consenso em relação a decisão a ser tomada, isso sim, demonstra comprometimento com os objetivos do grupo (ENVALL, 2014).

No mercado de trabalho, a falta de planejamento de metas organizacionais devidamente estabelecidas, desafiadoras e de fácil entendimento faz com que a equipe reduza o seu desempenho pessoal, e conseqüentemente sintam-se reprimidos, desfavorecendo o comprometimento nas organizações (ENVALL, 2014).

Estudiosos em gestão de pessoas, convergem cada vez mais no sentido da valorização dos colaboradores, como ponto de relevância para o engajamento e comprometimento deste com a organização em que atuam. Nesse sentido, Envall (2014) observa que as pessoas apresentam diferentes pensamentos e atitudes e esperam respostas diferenciadas de seus gestores. Para isso, é necessário implementar estratégias que visem o reconhecimento (recompensa e remuneração) de forma justa, com o objetivo de engajar e motivar o colaborador e, assim, obter nível de comprometimento desejável.

Existem diversos fatores que podem influenciar a satisfação, a motivação, o envolvimento e/ou comprometimento dos colaboradores. Dentre os quais, Envall (2014) elenca: trabalho desafiador, oportunidade de crescimento na carreira, qualificação e desenvolvimento, remuneração e benefícios justos, e um bom líder.

Na sequência, trata-se das competências humanas e profissionais.

2.5 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Brandão (2012), entende por competências humanas ou profissionais, o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, possível de serem observados a partir do desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional e que agregam valor às pessoas e às organizações. É possível observar essas características quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Sob essa visão, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, gera um desempenho, percebido através dos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências dos mesmos, em termos de realizações e resultados. O desempenho representa uma expressão de sua competência, a pessoa demonstra obter uma dada competência a partir da adoção de comportamentos percebidos e realizados no trabalho (BRANDÃO, 2012).

No entendimento de Rabaglio (2001) a competência é baseada em três dimensões: Knowledge, Know-How and Attitudes (conhecimento, habilidade e atitude), englobando questões técnicas e de cognição, necessárias à execução de um determinado trabalho. O CHA é tudo o que um o cargo de uma empresa exige para que o serviço seja bem administrado e de boa qualidade. No entanto, estas atribuições precisam estar bem definidas e atualizadas. O autor define significados para essas letras, assim como segue:

C = Saber. É domínio de uma informação (conhecimentos adquiridos no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc. Ex. Rotinas administrativas, legislação, softwares, matemática);

H = Saber fazer. Aptidão ou capacidade para realizar uma tarefa (capacidade de realizar determinada tarefa, física ou mental. Ex. Raciocínio lógico, relacionamento interpessoal, concentração, comunicação.);

A = Querer fazer. Capacidade de traduzir na prática seus conhecimentos e habilidades. Postura (comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia-a-dia. Ex. Cumprimento de prazos, pró-atividade, iniciativa, assertividade.) (RABAGLIO, 2001)

Fernandes (2013) coloca que para avaliar a competência das pessoas, é preciso examinar as capacidades e as entregas. As capacidades são os pré-requisitos para uma atuação competente, já as entregas, referem-se à capacidade de gerar valor à empresa e a si mesmo.

Para Fernandes (2013) ainda, o profissional precisa ter os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para agregar valores e aplicar a entrega em seu trabalho.

2.5.1 Classificação das Competências Individuais

Para Sen (2000), as atitudes humanas se caracterizam por elementos de subjetividade e singularidade nas suas realizações. Nesse sentido, faz uma análise entre o capital humano e a capacidade humana para a geração de mudança social, considerando para isso, que o capital humano apresenta um viés econômico e a capacidade humana implica em atitudes e comportamento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento só é criado por pessoas, as organizações não podem criar conhecimento sem pessoas. A organização pode apoiar as pessoas críticas ou lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. Sob esta visão, destacam a diferença de conhecimento tácito e explícito, considerando que, na dimensão epistemológica o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Para esses autores, o conhecimento é sempre gerado, criado, dado a existir a partir das pessoas.

As competências podem ser classificadas de formas distintas, ao que Fleury e Fleury (2004) sugerem classificar em três tipos: a) de negócios, que estão relacionadas com a interação da empresa com o seu ambiente, mercado, competidores, entre outros; b) competências técnicas-profissionais, em que a ênfase se dá nos “*inputs*” conhecimentos técnicos; c) competências sociais, em que é enfatizada a interação com as pessoas, com o trabalho em equipe, construção de relacionamento, etc.

Em virtude de sua recorrência no plano organizacional, Fernandes (2013) também cita as competências de liderança ou de gestão, embora já estejam incluídas nas classificações anteriores, que estão voltadas aos profissionais com funções de gerenciamento de pessoas e de recursos na organização.

Essas competências manifestam-se em uma entrega. Competência de negócios, envolve o conhecimento em negócio, do mercado, dos concorrentes, etc., ao passo que as competências técnicas enfatizam conhecimentos e habilidades técnicas. Já, as competências sociais envolvem atitudes e habilidades sociais. Competências de liderança ou gestão podem envolver conhecimentos do negócio ou habilidades sociais e atitudes. É importante observar

que, nos quatros casos, todas as capacidades são importantes para garantir a entrega (FERNANDES, 2013).

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da pesquisa, apresenta-se a metodologia que norteou todo o processo da pesquisa, desde a fase de elaboração do projeto até a execução e alcance dos objetivos propostos. Discorre neste capítulo, portanto, sobre a tipologia da pesquisa, os métodos escolhidos para a coleta e análise das evidências, o tratamento dos dados e evidências coletadas, bem como, as limitações decorrentes do método utilizado, percebidas no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Vergara (2015), classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios, tipologia utilizada também nesta pesquisa.

3.1.1 Quanto aos Fins

A pesquisa classifica-se como aplicada e descritiva.

Aplicada, no sentido que buscou a resolução de um problema na organização objeto de estudo, por meio da elaboração de uma metodologia de avaliação de desempenho que contemplasse as estratégias e objetivos organizacionais com o propósito de reter talentos e melhorar o desempenho dos colaboradores.

Descritiva, porque descreveu os indicadores de desempenho propostos na elaboração da metodologia, com base no que preconiza a teoria e nas particularidades levantadas empiricamente na organização, a fim de que a metodologia de avaliação de desempenho elaborada neste estudo, fosse adequada e alinhada estrategicamente aos objetivos organizacionais.

3.1.2 Quanto aos Meios

A pesquisa se apresenta como bibliográfica, documental e estudo de caso.

Bibliográfica, porque se apoiou em estudos relacionados ao tema já publicados em livros, periódicos, revistas, entre outros, a fim de respaldar teoricamente o tema em estudo;

Documental, pois buscou as referências documentais existentes na empresa objeto do estudo empírico, relacionadas aos objetivos organizacionais, missão e visão da empresa e

outros documentos que apoiaram a elaboração da metodologia de avaliação de desempenho, como por exemplo, a relação de cargos e funções existente e utilizada pela organização.

Estudo de caso, por se configurar na construção de uma proposta metodológica de avaliação de desempenho para uma empresa específica, considerando suas particularidades.

3.2 CORPO DE ANÁLISE

O corpo de análise constitui-se nos cargos e funções existentes no supermercado-organização objeto do estudo, que contava com 94 colaboradores no período de desenvolvimento da pesquisa.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados na pesquisa foram coletados por meio de bibliografias, documentos, entrevista semi-estruturada com gestores e observação *in loco*. No que se refere a coleta de dados realizada na organização, esta aconteceu em sua maior parte, no segundo semestre de 2017.

A coleta documental, buscou evidências físicas da descrição de cargos, perfis de função, objetivos organizacionais entre outros, existentes em documentos formais na organização objeto de estudo e que auxiliaram na elaboração da metodologia de avaliação de desempenho.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores da organização, no sentido de identificar os indicadores de avaliação de desempenho adequados à realidade e as particularidades da referida organização. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, gravadas e após transcritas, também foram enviados e-mails e feitas ligações telefônicas para esclarecer dúvidas inerentes à interpretação das informações por esta pesquisadora. Além disso, a observação *in loco* também foi utilizada no estudo de caso, o que possibilitou à pesquisadora extrair impressões e compreender detalhes para a elaboração da metodologia, dentro do cenário estudado e dada a complexidade do ambiente organizacional.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados qualitativamente, em razão da abordagem do problema. O estudo se utilizou de análise descritiva para os elementos e informações levantadas mediante a

técnica de observação *in loco*. Já para as entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores do supermercado foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo, para melhor interpretação e análise.

Ainda, foi realizada a triangulação dos dados, visto que o estudo se utilizou de diferentes métodos para busca de informações e investigação (documentos da empresa, entrevista com gestores e observação *in loco*) além das evidências teóricas encontradas na literatura sobre o assunto. Desta forma, a triangulação foi realizada com base nas evidências empíricas e teóricas, para elaboração da metodologia de avaliação de desempenho.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Como limitações do método escolhido para o desenvolvimento do estudo, destaca-se:

- Ausência de documentos estruturados formalmente na empresa que serviriam de base para a elaboração da proposta de avaliação de desempenho, tais como, descrição de cargos e funções- visto que a organização apenas possuía a atribuição dos cargos e funções baseada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), previsto no Ministério do Trabalho-, organograma da organização com a disposição dos cargos;

- O curto espaço de tempo para elaboração e sistematização de instrumentos e processos não previstos inicialmente;

- Respostas evasivas dos gestores sobre alguns pontos levantados no decorrer das entrevistas e que na percepção da pesquisadora, geravam certo constrangimento aos gestores.

Reporta-se no entanto, que essas limitações não inviabilizaram o estudo, pois a descrição de cargos e o organograma foram desenvolvidos pela pesquisadora, elementos necessários para a elaboração dos indicadores de avaliação de desempenho e matriz de competências (também desenvolvidos pela pesquisadora e com anuência dos gestores), utilizados no desenvolvimento da Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD). Ainda, com relação as respostas evasivas por parte dos gestores, esta pesquisadora trabalhou em cima das informações disponibilizadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo objetiva apresentar, analisar e discutir com a teoria os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente apresenta-se a organização objeto de estudo, no item 4.1. Num segundo momento, descreve-se os procedimentos adotados pela organização nos processos de recrutamento e seleção, conforme item 4.2. Com o intuito de subsidiar a elaboração da metodologia da avaliação de desempenho no terceiro item, apresenta-se a descrição sumária dos cargos- elaborada pela pesquisadora com base na descrição geral prevista no CBO e nas informações levantadas junto aos gestores e documentos da organização no item 4.3, juntamente com a matriz de competências, igualmente elaborada pela pesquisadora, tendo como referência teórica o CHA (competências, habilidades e atitudes), além do perfil e as exigências técnicas gerais constantes na descrição de cargos, e os indicadores de competências julgados importantes pelos gestores- levantados nas entrevistas-, considerando as particularidades da organização. Dessa forma, construindo os indicadores de competências para cada eixo do CHA, e, em seguida, elaborando-se a matriz de competências, considerando a divisão dos principais eixos de cargos, igualmente, proposta pela pesquisadora. Por fim, o item 4.4 refere-se ao produto propriamente dito, ou seja, a Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD) desenvolvida para a organização em estudo, considerando as particularidades e objetivos desta, bem como, o que referenda a literatura sobre o tema.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Destaca-se que todas as informações relatadas neste item foram obtidas por meio dos documentos disponibilizados pela organização e/ou informados nas entrevistas realizadas com os gestores.

As atividades comerciais da empresa CEREALISTA GIRUÁ LTDA, CEGIL, tiveram início no mês de março de 1986 com a aquisição de um prédio com área de comercialização de 1450 m², localizado em uma esquina entre as Ruas Alcides Pilau e Francisco Leopoldo Uhry, no centro da cidade em Giruá, RS. Sua inauguração aconteceu no dia 23 de maio do mesmo ano, com atividade de comércio varejista de mercadorias em geral, confecção, açougue, lancheria e padaria. Na época os sócios fundadores eram Antônio Luiz Giovelli e José Milaneis. No mês de junho de 1988, o um dos sócios- José Milaneis- retirou-se da sociedade e suas quotas foram adquiridas pelos Srs. Luiz Antonio Giovelli, João Alberto Giovelli e Elton Giovelli, filhos do fundador Antônio Luiz Giovelli.

Em abril de 1996, o fundador Antônio Luiz Gioveli, doou suas quotas para os filhos já citados. Os bens da família foram divididos entre os três sócios e na ocasião o supermercado CEGIL, permaneceu sob a gestão de dois deles, os sócios administradores João Alberto Gioveli-formado em Direito- e Elton Gioveli- formado em administração-que ocupam esses cargos há 29 anos.

A esposa de João Alberto Gioveli- Suzana Milaneis Gioveli- ocupa o cargo de Gerente de Supermercado e a esposa de Elton Gioveli- Maristela Gioveli- atua como responsável pelo setor Magazine, com o Gerente de Loja.

A empresa tem como missão “Ser uma opção de escolha para atender as necessidades dos consumidores nas áreas que atua, visando fornecer produtos e mercadorias de excelente qualidade que satisfaçam o cliente. Ser uma organização dinâmica e eficaz fundamentada na qualidade e melhoria constante de suas atividades”.

O supermercado oferece uma grande variedade de mercadorias e serviços para seus clientes. Também geram empregos e impostos para o desenvolvimento socioeconômico do município.

Os diretores trabalham a perspectiva de crescimento da organização e de seus colaboradores, com o objetivo de manter uma estrutura forte, confiável e de credibilidade buscando modernizar-se constantemente. Nos anos de 2015 e 2016, foi reformulado o layout interno do supermercado, proporcionando aos clientes um espaço amplo e modernizado.

Atualmente o supermercado possui em média 90 colaboradores, está todo informatizado e fornece mais de 10.000 itens para a população Giruaense e região.

A organização não possuía organograma formalizado para demonstrar sua estruturação organizacional e funcional, razão pela qual, foi proposto pela pesquisadora um organograma, baseado nas informações coletadas na pesquisa e já aprovado pelos gestores, conforme pode ser visualizado na Figura 02 a seguir:

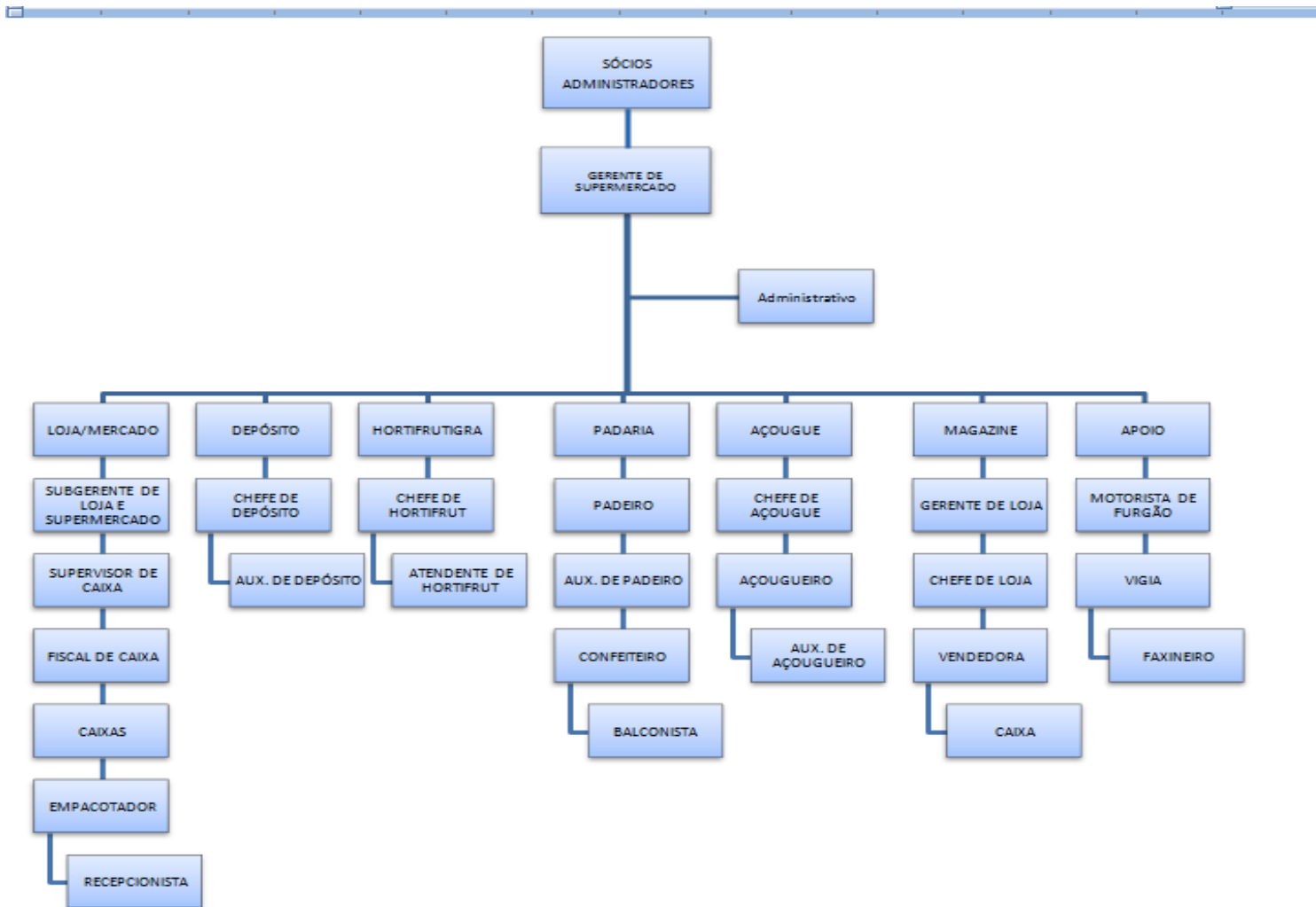


Figura 02: Organograma CEGIL

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Além da missão e visão a organização também é regida por alguns valores: “*Honestidade, Ética, Transparência, Contribuição Qualidade, Excelência, Honestidade, Respeito ao ser humano em sua individualidade e respeito ao meio ambiente*”. Esses valores foram desenvolvidos pela área de Recursos Humanos a pedido dos gestores. Os mesmos são apresentados nas páginas eletrônicas de internet do supermercado.

Os setores do supermercado são divididos em: Administrativo, Magazine/Confecções, Depósito, Frente de Caixa, Hortifrutigranjeiro, Padaria, Açougue e Apoio onde estão distribuídos cerca de 90 funcionários.

O supermercado enquadra-se como micro empresa. Seu faturamento anual gira em torno de 28.800.000,00. Sua opção tributária sobre o lucro real .

4.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Em relação ao processo de recrutamento e seleção, etapa inicial e de significativa relevância na gestão estratégica de pessoas, a organização em estudo - segundo informações prestadas pelos gestores normalmente, adota duas formas: 1) o supermercado divulga as vagas disponíveis no Site Nacional de Empregos (SINE) da cidade e cidade vizinhas; 2) o supermercado mantém um banco de currículos que fica sob os cuidados da gerente de RH. Banco este, utilizado para o recrutamento e seleção de pessoal, visto que são recebidos currículos- regular e pessoalmente- na organização, ou ainda, por meio de e-mail para contato disponibilizado no site do supermercado.

Havendo a necessidade de preencher uma vaga, a gerente do supermercado solicita os currículos constantes no banco de currículos, que são selecionados de acordo com os requisitos da vaga pela gerente de RH. No caso de não existir nenhum currículo que contemple o perfil exigido da vaga no banco de currículos, é feita a divulgação da referida vaga no SINE. A partir do recrutamento de candidatos para a vaga pretendida, inicia-se a seleção, propriamente dita.

Como a organização não possui um processo de seleção de pessoal estruturado, a seleção é feita pela gerente do supermercado que entrevista os candidatos, questiona as experiências anteriores e solicita algumas informações pessoais. Além de analisar se o candidato já possui alguma experiência anterior, se observa também o tempo em que o mesmo permaneceu em cada emprego anterior. Segundo as palavras da gerente do supermercado “*se ficou pouco tempo em cada empresa é analisado e descartado o currículo*”. Na entrevista ainda, os candidatos são questionados sobre a função, a fim de detectar se possuem o

conhecimento técnico necessário. As experiências anteriores e o conhecimento da função são os principais quesitos considerados na seleção. Após, a gerente de supermercado define qual o candidato que melhor preenche a vaga.

Os tramites legais para a admissão são coordenados pelo RH. O candidato recebe uma relação da documentação necessária para a admissão e com os documentos em mãos, a Gerente de RH agenda o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO). Após o resultado dos exames, o contrato é efetivado e o colaborador inicia suas atividades junto ao supermercado.

A forma de recrutamento e seleção de colaboradores indicados pela organização são bastante simplificados e personalizados, ao que sugere-se que a organização estruture um manual/rotina de recrutamento e seleção, contemplando métodos e técnicas variadas de recrutamento e seleção, já consagrados na literatura, bem como, seja realizado por uma equipe ou empresa profissionalizada nesses processos, evitando a pessoalidade e as indicações de terceiros, o que irá contribuir para a seleção e contratação de pessoal capacitado e um processo estruturado, planejado e transparente no preenchimento de vagas de trabalho disponíveis.

Na sequência, apresenta-se a descrição de cargos elaborada para o supermercado, considerando os cargos e funções existentes no supermercado.

4.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição dos cargos partiu da análise dos documentos da organização. Destaca-se que como descrição de cargos, os gestores apresentaram para a pesquisadora apenas uma listagem em que constavam os nomes dos colaboradores, o cargo ocupado e o código que corresponde a função descrita pela Classificação Brasileira de Ocupações (CBO). A partir desta constatação, foi preciso providenciar a descrição sumária dos cargos existentes no supermercado, etapa necessária e prévia à elaboração da metodologia de avaliação de desempenho (MAD).

4.3.1 Elaboração da Descrição de Cargos

Conforme Gil (2016), a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas e atribuições de um cargo, envolve descrição sumária e detalhamento do cargo. A descrição sumária serve para fornecer uma ideia global do cargo, resumindo as principais atividades, já o detalhamento é constituído pela descrição organizada e padronizada das

tarefas. Também é descrita as especificações do cargo, em que constam as qualificações requeridas do ocupante do cargo.

Nesse sentido, foi utilizada para a descrição do perfil de cada cargo, a definição existente na Classificação do Brasileira de Ocupações(CBO)e as entrevistas realizadas com os gestores. Na descrição de cargos apresenta danos quadros de 01 a 06, consta a descrição sumária do cargo, o número referencial do CBO, as responsabilidades do cargo (considerando o CBO e as informações dos gestores), as competências necessárias a partir do perfil definido pela organização, a formação e tempo de experiência necessários para cada cargo.

Foram realizadas 30 descrições de cargos, porém, a título de ilustração, utilizou-se neste subcapítulo, a descrição de um cargo de cada setor do supermercado, conforme pode ser visualizado nos quadros 01 a 06, estando as demais avaliações de desempenho disponibilizadas no apêndice.

Destaca-se ainda, que a descrição de cargos aqui apresentada, contempla as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para cada cargo, que foram construídas com base no que a literatura sobre a temática consagra e em conjunto com os gestores, considerando os objetivos estratégicos e as particularidades da organização.

Salienta-se, que a definição dos indicadores das competências, é apresentada de forma detalhada no subcapítulo 4.3.2.

A seguir, visualizam-se os quadros 01 a 06, a título de ilustração, que contemplam a descrição dos seguintes cargos: Caixa, Vendedor, Auxiliar de Depósito, Chefe de Açougue, Atendente de Hortifrutigranjeiro e Confeiteiro.

Quadro 01: Descrição do Cargo de Caixa

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Caixa		C.B.O: 4211-25
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Recebem valores de vendas de produtos e serviços;		
RESPONSABILIDADES: Controlar numerários e valores; Atender o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; Receber contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; Prestam informações ao público, tais como preços, promoções etc; Preencher formulários e relatórios administrativos.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado

Quadro 02: Descrição do Cargo de Vendedor

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Vendedor		C.B.O: 5211-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha.		
RESPONSABILIDADES: Controlar entrada e saída de mercadorias; Promover a venda de mercadorias; Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; Expor mercadoria de forma atrativa em pontos estratégicos com etiquetas de preço; Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões; Atendem os clientes; Fazer inventário de mercadoria para reposição; Elaborar relatórios de venda, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado

Quadro 03: Descrição do Cargo Auxiliar de Depósito **ERFIL DE CARGO**

CARGO: Auxiliar de Deposito		C.B.O: 5211-25
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Controlam entrada e saída de mercadorias.		
RESPONSABILIDADES: Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas; Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço; Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões; Fazem inventário de mercadorias para reposição; Elaboram relatórios de vendas e de promoções.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATTITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado

Quadro 04: Descrição do Cargo Chefe de Açougue

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Chefe de Açougue		C.B.O: 8485-10
LOCAL: Mercado		
<p>DESCRIÇÃO: Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.</p>		
<p>RESPONSABILIDADES: Abater bovinos e aves Controlar a temperatura e velocidade das máquinas; Preparar carcaças de animais (aves, bovinos, caprinos, ovinos e suínos) limpando, retirando vísceras, depilando, riscando pequenos cortes e separando cabeças e carcaças para análises laboratoriais; Tratar vísceras limpando e escaldando; Preparar carnes para comercialização desossando, identificando tipos, marcando, fatiando, pesando e cortando; Realizar tratamentos especiais em carnes, salgando, secando, prensando e adicionando conservantes; Acondicionam carnes em embalagens individuais, manualmente ou com o auxílio de máquinas de embalagem a vácuo;</p>		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado

Quadro 05: Descrição do Cargo Atendente de Hortifrutigranjeiro

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Atendente de Hortifrutigranjeiro		C.B.O: 5211-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha...		
RESPONSABILIDADES: Controlar entrada e saída de mercadorias; Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas; Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados; Fazer inventário de mercadorias para reposição; Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado

Quadro 06: Descrição do Cargo Confeiteiro

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Confeiteiro		C.B.O: 8483-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.		
RESPONSABILIDADES: Fazer pães, bolachas e biscoitos e macarrão; Elaborar caldas de sorvete; Produzir compotas; Confeitar doces; Preparar recheios; Confeccionar salgados; Redigir documentos (requisição de materiais registros de saída de materiais e relatórios de produção).		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado.

Assim como foi necessário proceder previamente a descrição dos cargos do supermercado, também foi preciso definir as competências necessárias para a ocupação do referido cargo e, em seguida, elaborar a matriz de competências.

4.3.2 Matriz de Competências

Foram realizadas as descrições das competências necessárias para a ocupação do cargo, considerando a descrição de cargos e o perfil prescrito pela organização. Relembrando que as competências são o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que guardam uma relação entre si, afetando as atividades das pessoas, segundo Fleury e Fleury (2004). A Competência está relacionada com o desempenho, e pode ser medida segundo

padrões preestabelecidos, e melhorada por meio de ações de treinamento ou desenvolvimento (FLEURY E FLEURY, 2004)

A descrição dessas competências permite suporte para avaliar o colaborador na função que exerce e também no momento de recrutar e selecionar novos colaboradores.

Primeiramente, foram elencados os indicadores necessários para cada eixo das competências, conforme apresentado nos quadros 07, 08 e 09, de acordo com o que recomenda a literatura e com base nas informações coletadas junto aos gestores.

Quadro 07: Indicadores da Competência- CONHECIMENTO

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Finanças	Domínio de Taxas e cálculos de juros (simples e compostos), taxa de retorno, cálculo de prestações, valores presente e futuro, com utilização de calculadora financeira.
Cultura Organizacional	Conhecer e vivenciar a Missão, Visão e Valores organizacionais. Conhecer os produtos e serviços oferecidos pela instituição.
Gestão de Pessoas	Conhecimento para capacitar, envolver e desenvolver o capital humano disponível, tendo em vista os processos da organização e seus custos decorrentes. Conhecer a legislação pertinente.
Informática	Sistema operacional, editor de textos, planilhas eletrônicas, correio eletrônico, navegação em internet, além de programas customizados, todos utilizados pela organização, de forma a facilitar e agilizar os processos funcionais.
Legislação	Conhecimento da legislação do trabalho visando a tomada de decisões adequadas.
Noções de legislação	Ter conhecimento básico sobre a legislação embasando decisões acertadas
Noções de Custos e Despesas	Conhecimento básico relacionado à formação de custos, de forma que o colaborador compreenda a relação entre suas ações e a composição dos custos organizacionais, e suas implicações.
Noções de Gestão de Pessoas	Ter noções sobre conhecimentos que envolvem a capacitação, o desenvolvimento e orientação do capital humano disponível, tendo em vista os processos da organização e seus custos decorrentes. Ter conhecimentos básicos sobre a legislação pertinente.
Norma, Políticas e Procedimentos	Conhecer as políticas e normas, mantendo-se atualizado em relação aos usos e costumes apoiados pela organização, bem como em relação a regras formalizadas e devidamente documentadas, tanto da sua área de atuação, quanto da instituição como um todo.
Planejamento Estratégico	Conhecer o planejamento estratégico da instituição, buscando seu desmembramento a nível tático dentro de sua área.
Visão de Mercado	Conhecer as necessidades dos clientes e/ou usuários dos produtos e serviços da instituição, prever tendências e potencialidades mercadológicas, além de conhecer o mercado concorrente. Conhecer negócios.
Equipamento de Proteção Individual -EPI	Conhecer os equipamentos de proteção individual, bem como, fazer o uso adequado.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado.

Quadro 08: Indicadores da Competência- HABILIDADES

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Agilidade nas decisões	Capacidade de ter agilidade na tomada de decisões, sempre analisando todas as informações possíveis antes de tomar uma decisão, evitando agir sob pressão.
Atuação integrada	Passar o entendimento de que o trabalho que o funcionário faz, afeta as outras áreas e a implicância das mesmas.
Capacidade de Execução	Capacidade de cumprir projetos, ações e rotinas, com constância de propósitos e eficácia, mesmo que as atividades sejam repetitivas, monótonas ou de resultados de longo prazo.
Comunicação	Expressar ideias com lógica e objetividade, tanto de forma verbal quanto escrita, preocupando-se em verificar o recebimento e o entendimento das mensagens
Criatividade	Contribuição para a solução de problemas ou situações especiais, com ideias originais, mesmo que partindo de outras ideias preexistentes, de forma a apresentar propostas objetivas.
Desenvolvimento de Equipes / Pessoas	Formar grupos de trabalho tecnicamente qualificados para exercer atividades de forma competente, respeitando sua dinâmica, potencializando os talentos individuais e promovendo a sua sinergia. Entender e interpretar as preocupações, motivos e sensações dos indivíduos, reconhecendo seus pontos fortes e limitações (sensibilidade interpessoal).
Dinamismo	Capacidade de imprimir maior agilidade na realização das atividades, alcançando melhores níveis de produtividade.
Disseminação do conhecimento	Reproduzir a outras pessoas ou a grupos de trabalho, conhecimentos construídos individualmente, com vistas ao desenvolvimento de equipe e, por consequência, da organização como um todo.
Empreendedorismo	Implementar ou conduzir ações ou projetos inovadores, de forma arrojada, como se o negócio fosse seu.
Foco em resultados	Postura de comprometimento no alcance de objetivos preestabelecidos, aperfeiçoando permanentemente os padrões de desempenho para a atividade.
Foco no cliente	Comprometimento no atendimento das necessidades e/ou demandas de clientes, sejam internos ou externos, com vistas a superar suas expectativas. Aplicação de técnicas à recepção e/ou abordagem de clientes, de forma a perceber, solucionar ou satisfazer suas necessidades ou anseios.
Interação com a sociedade	Postura voltada a conhecer, interpretar e entender as relações da empresa com a sociedade, em seus aspectos políticos, legais, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e empresariais, sabendo analisar impactos e consequências dessas variáveis e, ajustar iniciativas e ações às expectativas da sociedade.
Liderança	Influência interpessoal, exercida num determinado contexto, através de processos de comunicação e motivação, com vista à obtenção de objetivos específicos. Administração de conflitos.
Melhoria contínua	Preocupação constante em melhorar o processo do qual participa, sugerindo e aplicando, de forma sistemática, melhorias que apresentem ganhos de produtividade e/ou qualidade, agregando valor ao trabalho.
Negociação	Capacidade de intermediar situações com interesses diferentes, conflitantes ou não, formulando estratégias que envolvam técnicas e aspectos comportamentais, buscando o conhecimento dos demais por argumentação lógica e linguagem apropriada, sempre em um contexto de probidade e justiça.
Organização	Trabalhar com método e ordem, distribuindo adequadamente as atividades no tempo e no espaço (quando e onde), com relação as responsabilidades assumidas.
Qualidade no trabalho	Busca permanente de qualidade nos serviços prestados, tanto no atendimento quanto nas relações e operacionalização dos Programas de Qualidade da Empresa.

Solução de problemas	Capacidade de analisar e avaliar situações problemáticas com realismo, imaginação e bom senso, e tomar decisões de boa qualidade em tempo hábil.
Trabalho em equipe	Interação do indivíduo em relação a grupos de trabalho, prevalecendo o espírito coletivo sobre as posturas individuais, e assumindo compromisso com as ideias e decisões do grupo. Estabelecer relacionamentos adequados e produtivos com seus pares, supervisões e subordinados, bem como com clientes, contribuindo para a criação de um ambiente saudável para o desenvolvimento de atividades profissionais.
Visão estratégica	Visualizar e desenhar cenários atuais e futuros para, a partir daí, formular políticas, estratégias e plano de ação.
Visão sistêmica	Refere-se a capacidade de identificar as relações existentes entre os componentes de um sistema e o próprio, aproveitando-se do reconhecimento das leis e princípios que regem esta interação, para a tomada de decisões.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado.

Quadro 09: Indicadores da Competência- ATITUDES

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Autodesenvolvimento	Busca constante do aperfeiçoamento profissional, seja em conhecimentos, habilidades ou atitudes, que venham agregar valor ao trabalho ou ao negócio.
Comprometimento	Sentir como próprios os compromissos da organização. Prevenir e superar os obstáculos que venham a interferir no alcance dos objetivos do negócio.
Disciplina	Cumprimento de regras e/ou normas estabelecidas pela empresa. Conduta e postura perante seus pares, supervisores e subordinados.
Discrição / Sigilo profissional	Postura do indivíduo em agir com tato, prudência, mantendo o sigilo e agir com discrição sobre assuntos relacionados à Instituição.
Equilíbrio emocional	Controlar a expressão relativa a afetos e emoções, mantendo uma atitude de auto domínio, agindo com ponderação e estabilidade, mesmo diante de situações mais complicadas.
Flexibilidade para mudança	Disposição para aceitar e lidar com mudanças responsabilidades, indivíduos e grupos. Adotar uma postura de adaptação a novas e variadas situações, propostas e sugestões.
Iniciativa / Pró-Atividade	Tendência de agir de forma auto dirigida, tomando providências efetivas antes de ser dirigido ou forçado por fatos ou eventos. Refere-se ao bom senso empregado nas decisões, quando da ausência de instruções detalhadas, ou ainda em situações fora da rotina.
Inovação	Criar ideias úteis e aplicáveis, inovando ou otimizando soluções de forma a agilizar ou criar alternativas para aprimorar e desenvolver produtos, processos ou serviços, ultrapassando os limites do usual e corriqueiro.
Integridade	Agir sempre com probidade e retidão, estando disposto a atuar com honestidade inclusive em negociações de grande complexidade. Suas ações devem refletir o que ele próprio diz.
Postura Humanística	Zelo pela acolhida do ser humano em sua integridade, respeitando a cultura, religiosidade, espiritualidade e diferenças
Presteza	Demonstrar pronta disponibilidade e interesse para a realização de suas atividades quando solicitado ou espontaneamente.
Zelo pelo patrimônio e Meio Ambiente	Demonstrar interesse e cuidados para com as instalações e recursos materiais utilizados na empresa, assim como para com os aspectos ambientais abrangidos ou defendidos pela organização.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado.

Para elaborar a matriz, primeiro foi realizado o levantamento dos indicadores de cada competência, seguido do agrupamento dos grandes eixos de cargos.

As competências foram definidas e aprovadas pelos gestores da organização, e após, destinadas para cada perfil de cargo especificamente, conforme a descrição do CBO e definição dos gestores.

Em seguida, no quadro 10, é apresentada a matriz de competências que se encontra dividida de acordo com o agrupamento de cargos proposto pela pesquisadora e com aval dos gestores.

Os grupos são representados pelas nomenclaturas: Básico, Apoio, Auxiliares e Gerentes. No grupo denominado Básico, constam as competências destinadas para todos os cargos. No grupo de apoio, encontram-se as competências necessárias para os cargos: Empacotador, Confeiteiro, Motorista de Furgão, Vigia, Faxineiro e Balconista. No grupo de Auxiliares, encontram-se as competências necessárias para os cargos: Auxiliar Administrativo, Digitador, Auxiliar de Escritório, Fiscal de Caixa, Caixa, Recepcionista, Auxiliar de Depósito, Atendente de Hortifrutigranjeiro, Açougueiro, Auxiliar de Açougue, Caixa, Vendedora e Auxiliar de Padeiro e no grupo Gerente, encontram-se as competências necessárias para os cargos: Gerente de Supermercado, Gerente de Loja, Gerente de Comércio, Subgerente de Loja e Supermercado, Chefe de Loja, Chefe de Depósito, Chefe de Hortifrutigranjeiro, Chefe de Açougue e Padeiro

Quadro 10: Matriz de competências

GRUPO	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Básico (Todos os cargos)	Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Apoio	Noções de Custos e Despesas		

Auxiliares	Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
Gerência	Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado

Em tendo se apresentado a descrição de cargos e a matriz de competências, apresenta-se também outros resultados obtidos por meio das entrevistas, com relação aos benefícios oferecidos aos colaboradores.

4.3.3 Benefícios, Motivação e Treinamento dos colaboradores

De acordo com os gestores, a organização não oferece benefícios à grande maioria de seus colaboradores, sendo disponibilizado apenas o salário. Às vezes é acrescentada uma gratificação para alguns colaboradores que apresentam destaque nas vendas ou no rendimento, sendo estipulado um valor pela gerência e acrescido ao salário. A gratificação é justificada, pois é um dos únicos benefícios que é possível oferecer ao colaborador e depois tirar, não ficando fixo no salário.

Sobre esta situação a gerente do supermercado admite sentir desmotivação por parte dos colaboradores que não recebem nenhum benefício. Foi sugerido pela gerente, a implantação de um vale alimentação, mas os sócios-administradores entenderam que seria um custo alto para a organização, e decidiram não fazer. Segundo a gerente:

A falta de benefícios gera muita desmotivação, porque o pessoal trabalha de segunda a sábado à noite. Aí acontece a perda de funcionários, porque a concorrência paga um valor em vale alimentação, e por muito pouco se perde funcionário toda hora. A empresa tem condições de oferecer o vale alimentação, sem dúvida nenhuma. Você não tem noção que triste que é, fazer todos os papéis dos colaboradores novos, gastar em exames, fica tudo pronto e em seguida o RH é informado de que a pessoa não vem mais. Aí corre atrás de outras pessoas e reinicia o processo. Poderíamos valorizar aquelas que estão aqui, o *turnover* acontece devido a desmotivação, eu não tenho dúvidas quanto a isso”

Destaca-se que o supermercado possui um manual de integração do colaborador que é entregue no primeiro dia de trabalho, em que constam informações gerais sobre a organização e outras informações relevantes. No primeiro dia do colaborador, a Gerente de Supermercado entrega o manual, o uniforme, e passa algumas orientações sobre o uso do celular e sobre o uso do armário- informações estas que constam no manual, porém reforçadas pelas gerências, assim como as orientações sobre o uso de EPI's.

A partir disso, o novo colaborador é orientado a observar os outros colaboradores, como trabalham e como é o funcionamento das atribuições. A Chefe de Caixas orienta como deve ser feito o trabalho, acompanha o funcionário durante os primeiros dias, auxiliando também na integração. Não possui uma integração formalizada. Dessa forma é feito o treinamento dos colaboradores dentro da organização, ou seja, nada estruturado e nem visando a contínua melhoria do colaborador, seu desenvolvimento e a sua empregabilidade.

Na sequência apresenta-se a Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD) desenvolvida neste estudo para o supermercado.

4.4 O PRODUTO: METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (MAD)

Cabe destacar inicialmente, que a organização não se utiliza de um modelo de avaliação de desempenho, conforme pode ser observado *in loco* e de acordo com a fala dos gestores, que afirmaram que os colaboradores não são avaliados devidamente acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para cada cargo. A avaliação que acontece para uma promoção ou reconhecimento parte de decisão exclusiva dos gestores, conforme relato:

é observado durante os anos a desenvoltura e a capacidade de cada um, se existe uma possibilidade de promoção para um cargo maior dentro da empresa, geralmente se procura os funcionários que se destacam. Se avalia a capacidade, a competência, o comprometimento e a vontade de crescer, mas não temos nenhuma ferramenta para avaliar isso no momento.

Nesse sentido, pretendeu-se por meio da triangulação das evidências teóricas e empíricas, elaborar uma Metodologia para Avaliação de Desempenho (MAD), produto este construído com base na realidade e particularidades da organização e o recomendado na literatura existente sobre o tema.

O produto desenvolvido para o supermercado- a Metodologia para Avaliação de Desempenho (MAD)- se enquadra, a partir da classificação definida pelo Instituto Nacional

de Propriedade Industrial (INPI) - que conceitua o produto, a partir de uma diversidade e particularidade com relação a cada área de avaliação - no “EIXO 1-Produtos e Processos”, que caracteriza-se pelo desenvolvimento de um produto técnico ou tecnológico, passível ou não de proteção, podendo gerar ativos de propriedade industrial/intelectual (INPI, 2017).

Embasado nesta definição, pode-se dizer que a Metodologia para Avaliação de Desempenho (MAD) enquadra-se em processos de Gestão, que de acordo com o INPI (2017) “é uma abordagem interdisciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização”.

4.4.1 Proposta da Metodologia para Avaliação de Desempenho (MAD)

Os modelos de avaliação de desempenho revisados neste estudo representam importantes ferramentas para a gestão estratégica de pessoas, pois permitem identificar e avaliar problemas de desempenho, elaborar estratégias de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores, aprimorar os processos operacionais, otimizar o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, além de outras contribuições, oportunizadas tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Cada modelo possui suas características e particularidades para avaliar e garantir resultados, cabendo ao gestor de pessoas a opção pelo modelo ou método de avaliação mais adequado à organização.

A partir do estudo das características e particularidades do supermercado- realizado com base nos documentos da organização, das informações coletadas junto aos gestores e da visita *in loco* para a observação dos processos operacionais- e do que a literatura sobre a temática apresenta, optou- se em elaborar uma Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD), nos moldes da Avaliação 180°, com foco direcionado às competências (CHA).

O objetivo da avaliação de desempenho 180°, consiste em fornecer suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos, assim como estimular a produtividade, divulgar os padrões de desempenho da organização e oferecer feedback para o avaliado.

Destaca-se que foram desenvolvidos três instrumentos de Avaliação de Desempenho, um para cada eixo de grupos (nomenclaturas) apresentadas na matriz de competências. Assim, tem-se um instrumento de AD para o grupo de gerencias, outro para o grupo de auxiliares e outro para o grupo de apoio.

A avaliação de desempenho, em razão da opção pela metodologia 180°, se divide em três etapas distintas e complementares: avaliação do superior, autoavaliação e consenso.

Devem ser observadas com presteza, as seguintes etapas do processo de avaliação:

Definição de avaliados. Colaboradores com menos de seis meses na instituição não serão avaliados, bem como, colaboradores afastados (perícia, gestantes, atestados, etc).

Componentes de avaliação. Serão avaliadas as competências técnicas e comportamentais, tendo como referência as classificações: Insatisfeito (IN): Não atinge o padrão esperado, com o valor de um (1) ponto; Regular (REG): em fase de desenvolvimento da atividade, com o valor de dois (2) pontos; Bom (BOM): atinge em boa parte o padrão esperado, com o valor de três (3) pontos; Muito Bom (MB): Atende totalmente o padrão esperado, com o valor de 4 (quatro) pontos e Excelente (EX): Atende totalmente o padrão esperado, com conhecimento e eficiência, se destacando na atividade, com o valor de 5 (cinco) pontos.

Preenchimento das avaliações: O avaliador e o avaliado poderão preencher de forma manual ou diretamente no instrumento por meio do programa do Word. Após o preenchimento, realizar a soma dos valores de cada coluna e colocar o resultado no “Subtotal”. Destaca-se que a pontuação final (somatório geral) da avaliação será preenchida pelo RH, com base nas avaliações fornecidas pelo avaliador superior e a autoavaliação do colaborador.

No item “Desenvolvimento”, evidenciar os itens da avaliação que o candidato necessita desenvolvimento e no item “Reconhecimento”, evidenciar as competências em que o colaborador se destaca.

Consenso: Após o avaliador e o avaliado realizarem a avaliação, reúnem-se com membro da equipe do RH para responder ao formulário novamente e debater a respeito das respostas até chegarem a um consenso.

Serão as respostas desta avaliação que irão compor a nota final do avaliado

A seguir, apresenta-se passo a passo da Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD) e dos instrumentos de Avaliação propriamente ditos, que em seu conjunto compreendem o produto final desta pesquisa.

PRIMEIRO PASSO: Definir o setor de RH como mediador do processo, visando garantir a aplicação correta da ferramenta e garantir a objetividade, mantendo o ritmo da avaliação dentro do foco estabelecido;

SEGUNDO PASSO: Verificar se a organização possui os requisitos prévios necessários para implantação e aplicação da avaliação de desempenho;

TERCEIRO PASSO: Divulgar a avaliação de desempenho na organização. O objetivo da divulgação é esclarecer e tornar a avaliação algo que todos compreendam, entendam a importância e sintam-se valorizados e reconhecidos através desse momento. A divulgação pode ser via mural, e-mail, mensagens instantâneas, grupos fechados de redes sociais ou reuniões. Especificar de forma clara: O que, porque, quem, onde, como, quando, quanto; e oferecer canais para esclarecimento de dúvidas;

QUARTO PASSO: Preparar os gestores: A preparação da liderança para gerir o desempenho das pessoas é um fator primordial no desempenho da organização. O gestor deve preocupar-se não somente com as competências das pessoas sob sua responsabilidade, mas também com as experiências, os valores e as necessidades que influenciam o desempenho. A eficácia da metodologia de avaliação não depende somente da qualidade do instrumento, mas, sobretudo das intenções daqueles que a utilizam. Torna-se indispensável investir no desenvolvimento de competências cognitivas e comportamentais dos gestores, antes da implantação da ferramenta.

QUINTO PASSO: Preparar o avaliador. O avaliador, ao realizar a avaliação de desempenho do colaborador, deve procurar não se deter somente em acontecimentos dos últimos dias, e sim fazer uma retrospectiva do período compreendido na avaliação, lembrando sempre que todos serão avaliados, inclusive os avaliadores.

O avaliador necessita apropriar-se de conhecimentos e informações relevantes sobre a organização e o processo de avaliação de desempenho, tais como: contextualização, importância da participação, relevância, objetivos da organização, benefícios, conceitos sobre comportamento, objetivos da avaliação. Sensibilização e conscientização (preparação para que o assunto “avaliação” seja encarado com naturalidade, estudo de casos, cursos, autoconhecimento...) e ter o conhecimento da ferramenta (critérios, prazos).

SEXTO PASSO: O avaliador deve avaliar o desempenho do colaborador em um sentido objetivo, e não relativo. Avaliar seu desempenho pelo que o cargo exige e não em relação aos colegas; Avaliar somente no item proposto, sem levar em consideração os demais; Quando começar a avaliação, ir até o final, não deixar para terminar em outro momento. Evitar ao máximo as interrupções, pois quebra o ritmo do trabalho e demora na retomada; Ter em mente que o foco da avaliação é desenvolver competências e fazer com que o avaliado se sinta motivado; Relatar o maior número possível de evidências.

Outras observações ainda, devem ser consideradas no momento do *feedback* com o avaliado:

- Manter imparcialidade;
- Manter clima de bem-estar;
- Tomar cuidado para não atingir de forma negativa a autoestima do avaliado;
- Iniciar apontando pontos fortes do avaliado;
- Ilustrar com situações reais;
- Focar na solução/ações de melhoria;
- Proporcionar um clima para que o avaliado saia da avaliação melhor do que ele entrou;
- Certificar-se de que foi compreendido;
- Tirar todas as possíveis dúvidas;
- Encerrar em clima positivo.

SÉTIMO PASSO: Preparar o avaliado. O avaliado deverá receber informações completas da ferramenta. Entender os critérios da avaliação, os significados dos indicadores de desempenho, saber dos benefícios que a ferramenta possui, tais como: autoconhecimento, informações, melhoria de desempenho, treinamentos e reconhecimento pessoal. É extremamente relevante a organização proceder a sensibilização e conscientização do processo(preparação para que o assunto “avaliação” seja encarado com naturalidade, podendo ocorrer por meio de estudo de casos, cursos ou próprio autoconhecimento).

OITAVO PASSO:O avaliado ao proceder sua autoavaliação deve relacionar suas metas para o próximo período; Ser honesto e objetivo; Ter consciência de suas qualidades e fragilidades; Estar disposto a se reciclar, inovar e mudar comportamentos; Reunir informações, argumentos e tudo que achar importante para o dia da reunião de consenso (*feedback*);

Outras observações ainda, devem ser consideradas no momento do *feedback* com o avaliador:

- Ouvir atentamente;
- Fazer perguntas para compreender melhor o que se espera dele;
- Organizar o que foi dito;
- Certificar-se que compreendeu;

NONO PASSO: Realizar o feedback das avaliações de desempenho (reuniões de consenso entre avaliador e avaliado).

O avaliador deverá informar ao avaliado a pontuação (total) da avaliação, assim como as evidências descritas no “Desenvolvimento” e no “Reconhecimento”;

O *feedback* da AD não deve ser um momento de surpresas, e sim de formalização do que ocorreu durante o período vigente;

O momento do *Feedback da* avaliação é um momento de “negociação” e elaboração conjunta de planos de ação com o objetivo de melhoria;

DÉCIMO PASSO: Cumprir com as etapas após a realização da avaliação pelo avaliador e pelo avaliado, conforme descrito:

Avaliador:

Ressaltar e valorizar sempre que uma meta for atingida pelo avaliado;

Ajudar/demonstrar disponibilidade para ajudar;

Realizar as reuniões periódicas programadas para acompanhamento e revisão do plano de ação;

Observar, dar *feedbacks* durante o ano e registrá-los.

Avaliado. Participar das reuniões de acompanhamento programadas;

Reconhecer suas conquistas;

Cumprir o que prometeu;

Receber positivamente *feedbacks* durante o ano e registrá-los.

A seguir, apresentam-se os instrumentos de Avaliação de Desempenho desenvolvidos para cada eixo de grupos de cargos, definidos na elaboração da matriz de competências, lembrando que esta foi elaborada com base no que a literatura sobre o tema recomenda e de acordo com as informações obtidas nas entrevistas com os gestores, tendo sido considerado as particularidades estratégicas da organização.

Figura 03: Instrumento de Avaliação de Desempenho para o grupo de cargos do eixo Gerências

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – GERÊNCIAS					
Nome do avaliado:		Data de admissão: ___/___/_____		CBO:	
Cargo:		Setor:			
CLASSIFICAÇÃO					
Insatisfeito (IN): Não atinge o padrão esperado.					
Regular (REG): Está desenvolvendo esta atividade.					
Bom (BOM): Atinge em boa parte o padrão esperado.					
Muito Bom (MB): Atende totalmente o padrão esperado.					
Excelente (EX): Atende totalmente o padrão esperado com conhecimento e eficiência, se destacando na atividade.					
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	IN (1)	REG (2)	BOM (3)	MB (4)	EX (5)
Possui conhecimento das atividades que deve desempenhar.					
Executa ações para cumprir com as metas estabelecidas.					
Contribui com os resultados da Instituição e de sua área.					
Compreende de forma integrada a relação do seu trabalho com os demais setores da Instituição.					
Conhecendo os serviços, produtos e processos da sua área.					
Demonstra atenção e concentração no que faz.					
Realiza as atividades com tempo e agilidade.					
Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros.					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
Conhecimentos Básicos					
Cultura organizacional					
Informática					
Normas políticas e procedimentos					
EPI's					
Conhecimentos Específicos					
Finanças					
Gestão de pessoas					
Legislação					
Planejamento estratégico					
Visão de mercado					
Habilidades Básicas					
Atuação integrada					
Capacidade de execução					
Criatividade					
Dinamismo					
Disseminação do conhecimento					
Foco no resultado					
Foco no cliente					
Melhoria contínua					
Organização					
Qualidade no trabalho					
Solução de problemas					
Trabalho em equipe					
Habilidades Específicas					
Agilidade nas decisões					
Capacidade Analítica					
Comunicação					
Desenvolvimento de equipes					
Interação com a sociedade					
Liderança					
Negociação					
Visão estratégica					
Visão sistêmica					

Atitudes Básicas					
Autodesenvolvimento					
Comprometimento					
Disciplina					
Discrição					
Flexibilidade para mudanças					
Pró-atividade					
Inovação					
Integridade					
Presteza					
Postura Humanística					
Zelo pelo patrimônio e meio ambiente					
Atitudes específicas					
Equilíbrio emocional					

Subtotal					
Total					

DESENVOLVIMENTO
RECONHECIMENTO

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado.

Na figura 03 consta o instrumento de Avaliação de Desempenho desenvolvida para o grupo de cargos no eixo de Gerência contendo as competências técnicas e comportamentais conforme matriz de competências definidas e aprovadas pelos gestores da organização.

Na figura 04, consta o instrumento de Avaliação de Desempenho para o grupo de eixo Auxiliares.

Figura 04: Instrumento de Avaliação de Desempenho para o grupo de cargos do eixo Auxiliares

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – AUXILIARES					
Nome do avaliado:	Data de admissão: ___/___/_____		CBO:		
Cargo:	Setor:				
CLASSIFICAÇÃO					
Insatisfeito (IN): Não atinge o padrão esperado.					
Regular (REG): Está desenvolvendo esta atividade.					
Bom (BOM): Atinge em boa parte o padrão esperado.					
Muito Bom (MB): Atende totalmente o padrão esperado.					
Excelente (EX): Atende totalmente o padrão esperado com conhecimento e eficiência, se destacando na atividade.					
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	IN (1)	REG (2)	BOM (3)	MB (4)	EX (5)
Possui conhecimento das atividades que deve desempenhar.					
Executa ações para cumprir com as metas estabelecidas.					
Contribui com os resultados da Instituição e de sua área.					
Compreende de forma integrada a relação do seu trabalho com os demais setores da Instituição.					
Conhecendo os serviços, produtos e processos da sua área.					
Demonstra atenção e concentração no que faz.					
Realiza as atividades com tempo e agilidade.					
Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros.					
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
Conhecimentos Básicos					
Cultura organizacional					
Informática					
Normas políticas e procedimentos					
EPI's					
Conhecimentos Específicos					
Noções de custos e despesas					
Noções de gestão de pessoas					
Noções de legislação					
Habilidades Básicas					
Atuação integrada					
Capacidade de execução					
Criatividade					
Dinamismo					
Disseminação do conhecimento					
Foco no resultado					
Foco no cliente					
Melhoria contínua					
Organização					
Qualidade no trabalho					
Solução de problemas					
Trabalho em equipe					
Habilidades Específicas					
Comunicação					
Liderança					
Visão Sistêmica					
Atitudes Básicas					
Autodesenvolvimento					
Comprometimento					
Disciplina					
Discrição					
Flexibilidade para mudanças					
Pró-atividade					
Inovação					

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS					
Conhecimentos Básicos					
Cultura organizacional					
Informática					
Normas políticas e procedimentos					
EPI's					
Conhecimentos Específicos					
Noções de custos e despesas					
Habilidades Básicas					
Atuação integrada					
Capacidade de execução					
Criatividade					
Dinamismo					
Disseminação do conhecimento					
Foco no resultado					
Foco no cliente					
Melhoria contínua					
Organização					
Qualidade no trabalho					
Solução de problemas					
Trabalho em equipe					
Atitudes Básicas					
Autodesenvolvimento					
Comprometimento					
Disciplina					
Discrição					
Flexibilidade para mudanças					
Pró-atividade					
Inovação					
Integridade					
Presteza					
Postura Humanística					
Zelo pelo patrimônio e meio ambiente					

Subtotal					
Total					

DESENVOLVIMENTO
RECONHECIMENTO

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base nas entrevistas com gestores e referencial teórico estudado.

Cabe salientar, que esses instrumentos de avaliação de desempenho devem ser revisados constantemente, assim como a matriz de competências, fazendo os ajustes

necessários ou adaptando-se nomenclaturas de cargos e referidas competências, quando julgadas necessárias ou por alterações na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO).

Ao final da apresentação dos três instrumentos de avaliação de desempenho propostos para o supermercado, contemplando os indicadores de desempenho necessários para os cargos existentes na organização, tendo sido levado em consideração na sua elaboração tanto o que a literatura sobre o tema preconiza, quanto as particularidades e entendimento na percepção dos gestores, entende-se cumprido o objetivo geral desta pesquisa e passa-se a discorrer sobre as considerações finais e sugestões de estudos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, muitos são os fatores de ordem macroestrutural (avanço em tecnologias, globalização, transformações socioeconômicas, competitividade nas mais diversas escalas de análise, diversidade da força de trabalho, entre outros), que pressionam às organizações a inovarem seus processos operacionais e de gestão. O fator humano, neste contexto, tem se constituído nos últimos tempos, como ponto chave na gestão estratégica das organizações e, ponto de referência em pesquisas das mais diversas áreas do saber, em especial, das ciências sociais e psicologia.

Fazer uma gestão estratégica de pessoas, num cenário competitivo, repleto de imprevisibilidades e adversidades de todas as ordens, torna-se cada vez mais imprescindível às organizações, independentemente de seu ramo de atuação e porte. Dessa forma, o uso de ferramentas como a avaliação de desempenho tem se tornado muito benéfico às organizações, pois, podem contribuir para a determinação e desenvolvimento de políticas adequadas à gestão de pessoas, a partir da análise individual e sistemática dos seus colaboradores e das funções que desempenham, sendo traçadas metas e objetivos a serem alcançados, ou seja, da gestão do potencial individual e organizacional futuros.

Não obstante a este contexto, se encontrava o Supermercado CEGIL, objeto empírico deste estudo, que vinha enfrentando dificuldades especialmente relacionadas a alta rotatividade de pessoal e, por essa razão, tinham como objetivo e desafio, fazer uma boa gestão de pessoal, com o propósito de instigar o sentimento de pertença em seus colaboradores, motivando-os à alta performance na execução das funções, gerando com isso, maior satisfação no trabalho, comprometimento e, conseqüentemente, proporcionando melhores resultados para a organização e para o próprio colaborador.

Nesse sentido, o desafio proposto para a pesquisadora fora construir uma metodologia de avaliação de desempenho que possibilitasse atrair, reter e fidelizar colaboradores, motivar

o desempenho satisfatório das funções, o bem estar e desenvolvimento pessoal e profissional destes, levando em consideração os objetivos e particularidades da organização.

Para tal, o estudo tinha como problemática a ser resolvida, a seguinte questão: Quais são os indicadores adequados para uma avaliação de desempenho, que atenda as particularidades estratégicas de um supermercado da região noroeste do estado do RS?

Tratando-se de um Mestrado Profissional, o estudo tinha como exigência, desenvolver um produto de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Capes, a partir da classificação definida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) - que conceitua o produto, a partir de uma diversidade e particularidade com relação a cada área de avaliação. Assim, teve-se como objetivo o desenvolvimento de uma Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD), que atendesse as particularidades estratégicas de um supermercado da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Tal produto, de acordo com INPI (2017), enquadra-se no Eixo 1- Produtos e Processos, em processos de gestão, por se configurar em “uma abordagem interdisciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos de uma organização” .

Ao que concerne ao questionamento e objetivo geral do estudo, entende-se tê-los cumprido satisfatoriamente, visto que foram construídos os indicadores mais adequados para organização, considerando o previsto na descrição sumária dos cargos e matriz de competências, ambas elaboradas pela pesquisadora, levando sempre em consideração as estratégias e particularidades da organização- manifestada em documentos e entrevista com os gestores- e o recomendado na literatura que aborda essa temática, possibilitando assim, cumprir com o objetivo geral, de elaborar uma Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD).

Destaca-se que desde o levantamento inicial dos dados e informações na organização, esta pesquisadora fora sempre acompanhada por uma das gerências, que manifestavam anuência ou não na continuidade das ações. Ao verificar a prática utilizada pela organização relacionada à avaliação de desempenho, constatou-se que a mesma não possuía descrição de cargos (apenas possuía um relatório com o nome do colaborador, do cargo e do CBO), o processo de recrutamento e seleção era realizado de forma bastante pessoalizada (por indicação e ou por meio de banco de currículos e posterior entrevista da gerência, o que indicava falta de profissionalização na área) o que acabava por refletir na alta rotatividade de pessoal. Também, a organização não possuía um organograma formalizado da sua estrutura

funcional, o que dificultava o entendimento hierárquico e a distribuição dos cargos na organização, bem como, não possuía nenhuma forma de avaliação do desempenho de seus funcionários, sendo que as mudanças de cargos ou salariais nunca foram pautadas em indicadores de desempenho ou merecimento, e quando aconteciam era por decisão única e exclusiva da gerência superior.

Diante dessas constatações, foi necessário, para atingir o objetivo do estudo, desenvolver inicialmente outros instrumentos e processos de gestão previamente necessários à elaboração da Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD), tais como, a descrição sumária de todos os cargos existentes no supermercado, a elaboração do organograma da estrutura funcional, a construção da matriz de competência a partir da definição dos indicadores básicos e específicos para cada eixo da matriz (conhecimento, habilidades e atitudes) e de acordo com cada grupo de cargos (divididos pela pesquisadora e com anuência da organização: gerência, auxiliares, apoio), sempre pautados no que era recomendado pela literatura e nas particularidades do supermercado, especialmente, nas manifestações advindas das entrevistas com os gerentes.

Apesar das limitações decorrentes do estudo e do curto espaço de tempo para desenvolver instrumentos e sistematizar processos que não estavam planejados *a priori*, conclui-se que o estudo logrou êxito ao cumprir com os objetivos propostos e contribuir com a organização, ao oferecer um produto de gestão estratégica de pessoas, desenvolvido especialmente para a realidade do supermercado, privilegiando as particularidades e estratégias do seu negócio, que fora a Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD).

Para a academia, a relevância desta pesquisa reside no fato de a proposição de uma Metodologia de Avaliação de Desempenho contribuir para as discussões teóricas já existentes sobre a temática.

Para a pesquisadora esta pesquisa se mostrou bastante desafiadora e particularmente prazerosa, pois permitiu o avanço no conhecimento teórico sobre o assunto, bem como, habilitou a aplicação prática em um ramo de atividade diferente do qual costuma atuar profissionalmente.

Por fim, defende-se a relevância de estudos como este, não só por permitir a elaboração e construção de novas ferramentas de gestão de pessoas, mas por auxiliar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, que a partir de um instrumento de avaliação de desempenho conseguem visualizar mais clara e objetivamente suas potencialidades e fragilidades (da mesma forma que auxilia à organização na identificação

dos treinamentos e desenvolvimentos necessários), e o que é necessário fazer para alcançarem suas metas e objetivos pessoais.

Assim, recomenda-se estudos futuros em outras organizações do mesmo ramo, para que a Metodologia de Avaliação de Desempenho (MAD) desenvolvida possa ser aplicada e contribuir com a gestão estratégica de pessoas, fazendo-se os ajustes necessários. Ou ainda, que estudos futuros possam ser desenvolvidos nesta mesma organização, objeto desta pesquisa, a fim de desenvolver estratégias e metodologias de treinamento e desenvolvimento frente aos resultados obtidos com a avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt Et AAL .Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colab..**Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- BRANDÃO, H. P. Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Classificação Brasileira de Ocupações: CBO – 2010 – 3. Ed. Brasília: MTE, SPPE, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CUNHA, Julio Araújo Carneiro da; CORREA, Hamilton Luiz. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. São Paulo, RAE, v.53, n.5,p.485-499, set-out, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v53n5/v53n5a06.pdf>>.Acesso em: 11 out. 2016.
- CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; ARAÚJO, Aglaelson da Silva; OLIVEIRA, Ilmara Jesus de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.3, Pub.2, Jul., 2014.
- DEMO, P. **Habilidades e competências no século XXI**. São Paulo: Mediação, 2011.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENVALL, Marisa Fernandes de Oliveira. **Comprometimento organizacional como uma estratégia da gestão de pessoas: um estudo em uma empresa gaúcha**. 2014. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e as Missões – URI – Santo Ângelo. Santo Ângelo, 2014.

FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISCHER, A.; DUTRA, J.; NAKATA, L. E RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In DUTRA, J.; FLEURY, M. T.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 31-50.

FLEURY, A.C.C; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONÇALVES, Renata Francieli. **Políticas de gestão de pessoas em pequenas empresas familiares: um estudo na cidade de Santa Rosa**. 2015. Dissertação (Mestrado). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2015.

INPI. INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL. Manual para o depositante de patentes. Classificação de Patentes. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/desenho/classificacao/patente>. Acesso em nov/2017.

JOHNSON, Gerry; ET. AL. Fundamentos de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 2003

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2003.

MINTZBERG, Henry. *Managing: Desenvolvendo o Dia a Dia da Gestão*. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. 3 ed. Porto Alegre , Bookman, 2001.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de *The knowledge-creating company*. Rio de Janeiro: Campus 1997.
- PASCALE, R. T. Surfando à beira do caos. In: CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C. Pensamento Estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PORTER, M. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.
- PORTER, M. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por competências. 5. Ed. São Paulo: Educator, 2001
- SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. In: SIEDENBERG, Dieter Rugard. **Desenvolvimento Sob Múltiplos Olhares**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.
- SEN, Amartya. K. Desenvolvimento como liberdade. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- SILVA, Cristian Luiz da. Competitividade na Cadeia de Valor. 2 ed. Curitiba, 2007.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, B. Vantagens competitivas: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20 – 37, Out./Dez, 2000.
- VENOSA, R.; ABBUD, M. A importância da área de recursos humanos segundo os principais dirigentes de empresas. Relatório de Pesquisa, Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP/FGV, 1995.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; KRAUSE, Micheline Guerreiro; LAPOLLI Édís Mafra. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional em uma organização de base tecnológica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 141-154, jan./jun., 2016. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 16/11/16.

APÊNDICE

APÊNDICE A

ENTREVISTA

BLOCO 1 - PERFIL DOS GESTORES

- Nome dos Gestores?
- Qual o cargo/ função que ocupa?
- Qual sua formação?
- Tempo em que se encontra na instituição?

BLOCO 2 - DADO DA EMPRESA

- Qual o nome da empresa (jurídico e fantasia) e há quanto tempo ela existe?
- Entendem que a empresa cumpre com o que está estabelecido na visão, missão e valores?
- Qual o número de funcionários na instituição e como são divididos os setores?

BLOCO 3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- A empresa possui descrição de cargos e salários?
- Qual o entendimento que os gestores possuem sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias em cada cargo?
- A empresa oferece benefícios (diretos e indiretos) aos colaboradores? O que é considerado benefícios?
- Existem normas internas/regras estabelecidas pela empresa? Quais são elas? Como é feito o controle dessas normas?

BLOCO 4 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- É realizada a divulgação das vagas? Como são divulgadas e quem solicita?
- A empresa trabalha com banco de currículos? Quem realiza o recrutamento e quais os meios de captação são utilizados?
- Quem realiza as entrevistas com os candidatos? Existe uma entrevista estruturada?
- São realizados testes psicológicos, dinâmicas de grupos e provas como instrumentos para auxiliar nos diagnósticos das potencialidades descritas nos cargos?
- Quem define o candidato selecionado?
- Quem realiza o processo admissional? Como é feito?

BLOCO 5 - TREINAMENTOS

- A empresa possui integração do novo colaborador? Como é realizada e quem conduz a integração?
- Em relação aos treinamentos para o novo colaborador, como é realizado, e quem fica responsável em fazer?
- A empresa realiza o plano de desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores? Como é realizado?

APÊNDICE B

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Gerente de Supermercado		C.B.O: 1414-15
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Planejar atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica.		
RESPONSABILIDADES: Atender clientes; Administrar e estruturar equipes de trabalho; Gerenciar recursos materiais; Gerenciar recursos financeiros; Gerenciar contratos; Gerenciar projetos; Promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; Assessorar diretoria e setores da empresa.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação	Equilíbrio emocional

Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: 4 a 5 anos

APÊNDICE C

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Gerente Comercial		C.B.O: 1423-05
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Elaborar planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação para a empresas.		
RESPONSABILIDADES: Implementar atividades e coordenar execução Assessorar a diretoria e setores da empresa; Gerenciar recursos humanos; Gerenciar recursos materiais; Gerenciar recursos financeiros; Promover condições de saúde, segurança, preservação ambiental e qualidade		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Nível Superior		EXPERIÊNCIA: 4 a 5 anos

APÊNDICE D

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Gerente de Loja		C.B.O: 1414-15
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica.		
RESPONSABILIDADES: Atender clientes; Administrar e estruturar equipes de trabalho; Gerenciar recursos materiais; Gerenciar recursos financeiros; Gerenciar contratos; Gerenciar projetos; Promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; Assessorar diretoria e setores da empresa.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: 4 a 5 anos

APÊNDICE E

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Subgerente de Loja e Supermercado		C.B.O: 1414-15
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica.		
RESPONSABILIDADES: Administrar e estruturar equipes de trabalho; Gerenciar recursos materiais Gerenciar recursos financeiros; Gerenciar contratos; Gerenciar projetos; Promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; Assessorar diretoria e setores da empresa		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: 4 a 5 anos

APÊNDICE F

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Chefe de Loja		C.B.O: 1414-15
LOCAL: Mercado		
DESCRICOÃO: Planejam atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica.		
RESPONSABILIDADES: Administrar e estruturar equipes de trabalho; Gerenciar recursos materiais Gerenciar recursos financeiros; Gerenciar contratos; Gerenciar projetos; Promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; Assessorar diretoria e setores da empresa.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE G

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Vendedora		C.B.O: 5211-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha.		
RESPONSABILIDADES: Controlar entrada e saída de mercadorias; Promover a venda de mercadorias; Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; Expor mercadoria de forma atrativa em pontos estratégicos com etiquetas de preço; Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões; Atendem os clientes; Fazer inventário de mercadoria para reposição; Elaborar relatórios de venda, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE H

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Chefe de Deposito		C.B.O: 3423-15
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Supervisionam embarque e desembarque de cargas.		
RESPONSABILIDADES: Inspeccionam condições do veículo e da carga; Preenchem e emitem documentos fiscais e de controle. Programam e controlam horários e gastos de viagens. Acionam serviços de apoio e órgãos oficiais.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Capacidade de síntese Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE I

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Auxiliar de Deposito		C.B.O: 5211-25
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Controlam entrada e saída de mercadorias.		
RESPONSABILIDADES: Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas; Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço; Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões; Fazem inventário de mercadorias para reposição; Elaboram relatórios de vendas e de promoções.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE J

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Chefe de Açougue		C.B.O: 8485-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.		
RESPONSABILIDADES: Abater bovinos e aves Controlar a temperatura e velocidade das máquinas; Preparar carcaças de animais (aves, bovinos, caprinos, ovinos e suínos) limpando, retirando vísceras, depilando, riscando pequenos cortes e separando cabeças e carcaças para análises laboratoriais; Tratar vísceras limpando e escaldando; Preparar carnes para comercialização desossando, identificando tipos, marcando, fatiando, pesando e cortando; Realizar tratamentos especiais em carnes, salgando, secando, prensando e adicionando conservantes; Acondicionam carnes em embalagens individuais, manualmente ou com o auxílio de máquinas de embalagem a vácuo;		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE K

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Açougueiro		C.B.O: 8485-10
LOCAL: Mercado		
DESCRICÃO: Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.		
RESPONSABILIDADES: Abater bovinos e aves Controlar a temperatura e velocidade das máquinas; Preparar carcaças de animais (aves, bovinos, caprinos, ovinos e suínos) limpando, retirando vísceras, depilando, riscando pequenos cortes e separando cabeças e carcaças para análises laboratoriais; Tratar vísceras limpando e escaldando; Preparar carnes para comercialização desossando, identificando tipos, marcando, fatiando, pesando e cortando; Realizar tratamentos especiais em carnes, salgando, secando, prensando e adicionando conservantes; Acondicionam carnes em embalagens individuais, manualmente ou com o auxílio de máquinas de embalagem a vácuo;		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discricão Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE L

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Chefe de Hortifrutigranjeiros		C.B.O: 1414-15
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Planejar atividades nos comércios varejista, atacadista e de assistência técnica.		
RESPONSABILIDADES: Atender clientes; Administrar e estruturar equipes de trabalho; Gerenciar recursos materiais Gerenciar recursos financeiros Gerenciar contratos Gerenciar projetos; Promover condições de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade; Assessorar diretoria e setores da empresa.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE M

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Atendente de Hortifrutigranjeiro		C.B.O: 5211-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha....		
RESPONSABILIDADES: Controlar entrada e saída de mercadorias; Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas; Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados; Fazer inventário de mercadorias para reposição; Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discricção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE N

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Auxiliar de Escritório		C.B.O: 4110-05
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística;		
RESPONSABILIDADES: Atender fornecedores e clientes, Fornecer e receber informações sobre produtos e serviços; Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuar na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discricção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE O

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Supervisor de Caixas		C.B.O: 4201-05
LOCAL: Mercado		
<p>DESCRIÇÃO: Supervisionar diretamente, liderar e motivam uma equipe de trabalhadores que prestam serviços de atendimento ao público.</p>		
<p>RESPONSABILIDADES: Intermediar relações entre clientes e prestadores de serviços; Planejar e administrar o trabalho da equipe, Definir rotinas de trabalho, Definir técnicas de abordagem de clientes e informantes e estratégias para cumprimentos de metas e prazos, identificando prioridades e suprindo materiais e equipamentos para execução dos serviços; Controlar atividades financeiras.</p>		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE P

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Fiscal de Caixa		C.B.O: 4211-25
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Recebem valores de vendas de produtos e serviços;		
RESPONSABILIDADES: Controlar numerários e valores; Atender o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; Receber contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; Prestam informações ao público, tais como preços, promoções etc; Preencher formulários e relatórios administrativos.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE Q

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Caixa		C.B.O: 4211-25
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Recebem valores de vendas de produtos e serviços;		
RESPONSABILIDADES: Controlar numerários e valores; Atender o público em agência postal na recepção e entregam objetos postais; Receber contas e tributos e processam remessa e pagamento de numerários por meio postal; Prestam informações ao público, tais como preços, promoções etc; Preencher formulários e relatórios administrativos.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE R

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Auxiliar Administrativo		C.B.O: 4110-05
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística;		
RESPONSABILIDADES: Atender fornecedores e clientes; Fornecer e receber informações sobre produtos e serviços; Tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuar na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discricção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE S

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Padeiro		C.B.O: 8483-05
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Planejam a produção e preparam massas de pão, macarrão e similares.		
RESPONSABILIDADES: Fazer pães, bolachas e biscoitos e fabricam macarrão. Elaborar caldas de sorvete e produzem compotas. Confeitar doces, preparam recheios e confeccionam salgados. Redigir documentos tais como requisição de materiais registros de saída de materiais e relatórios de produção. Trabalhar em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Finanças Gestão de Pessoas Legislação Planejamento Estratégico Visão de Mercado	Agilidade nas decisões Capacidade Analítica Comunicação Desenvolvimento de equipes Interação com a sociedade Liderança Negociação Visão estratégica Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE T

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Auxiliar de Padeiro		C.B.O: 8483-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Planejam a produção e preparam massas de pão, macarrão e similares.		
RESPONSABILIDADES: Fazer pães, bolachas e biscoitos e fabricam macarrão. Elaborar caldas de sorvete e produzem compotas. Confeitar doces, preparam recheios e confeccionam salgados. Redigir documentos tais como requisição de materiais registros de saída de materiais e relatórios de produção. Trabalhar em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE U

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Confeiteiro		C.B.O: 8483-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.		
RESPONSABILIDADES: Fazer pães, bolachas e biscoitos e macarrão; Elaborar caldas de sorvete; Produzir compotas; Confeitar doces; Preparar recheios; Confeccionar salgados; Redigir documentos (requisição de materiais registros de saída de materiais e relatórios de produção).		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: 1 a 2 anos

APÊNDICE V

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Auxiliar de Confeiteiro		C.B.O: 5135-05
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Trabalham em conformidade a normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene e saúde.		
RESPONSABILIDADES: Auxiliar profissionais da área no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos; Montagem de pratos; Verificar a qualidade dos gêneros alimentícios, minimizando riscos de contaminação.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE W

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Digitador		C.B.O: 4121-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Supervisionar trabalho e equipe e negociam serviço com cliente.		
RESPONSABILIDADES: Organizar rotina de serviços; Realizam entrada e transmissão de dados, operando teleimpressoras e microcomputadores; Registrar e transcrevem informações, Operando máquinas de escrever; Atender necessidades do cliente interno e externo.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino médio		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE X

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Empacotador		C.B.O: 7841-05
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Preparam máquinas e local de trabalho para empacotar e envasar		
RESPONSABILIDADES: Embalam produtos e acessórios; Enfardar produtos, separar, conferir, pesar e prensar produtos; Realizar pequenos reparos em máquinas, identificando falhas, regulando-as, substituindo pequenas peças e testando seu funcionamento.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Destreza manual Noções de Custos e Despesas		
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE Y

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Repositor de Mercado		C.B.O: 5211-25
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha.		
RESPONSABILIDADES: Controlar entrada e saída de mercadorias; Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas; Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço; Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões Atender clientes em lojas e mercados. Fazer inventário de mercadorias para reposição; Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Noções de Custos e Despesas Noções de Gestão de Pessoas Noções de Legislação	Comunicação Liderança Visão sistêmica	Equilíbrio emocional
FORMAÇÃO: Ensino fundamental		EXPERIÊNCIA: Não determinado

APÊNDICE Z

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Balconista		C.B.O: 5211 – 10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha.		
RESPONSABILIDADES: Controlar entrada e saída de mercadorias; Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas; Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição; Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço; Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões e atender clientes em lojas e mercados; Fazer inventário de mercadorias para reposição; Elaborar relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Destreza manual Noções de Custos e Despesas		
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Motorista de Furgão		C.B.O: 7823-10
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Dirigem e manobram veículos e transportam pessoas, cargas, valores, pacientes e material biológico humano.		
RESPONSABILIDADES: Realizar verificações e manutenções básicas do veículo; Utilizar equipamentos e dispositivos especiais tais como sinalização sonora e luminosa, software de navegação e outros; Efetuar pagamentos e recebimentos e, no desempenho das atividades, utilizar-se de capacidades comunicativas. Trabalhar seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente;		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrção Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Destreza manual Noções de Custos e Despesas		
FORMAÇÃO: Ensino fundamental incompleto		EXPERIÊNCIA: Não determinando

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Vigia		C.B.O: 5174-20
LOCAL: Mercado		
<p>DESCRIÇÃO:</p> <p>Fiscalizam a guarda do patrimônio e exercem a observação de fábricas, armazéns, residências, estacionamentos, edifícios públicos, privados e outros estabelecimentos, inclusive comerciais, percorrendo-os sistematicamente e inspecionando suas dependências, locais de trabalho.</p>		
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Prevenir perdas;</p> <p>Evitar incêndios e acidentes;</p> <p>Evitar entrada de pessoas estranhas e outras anormalidades;</p> <p>Controlar o fluxo de pessoas, identificando, orientando e encaminhando-as para os lugares desejados;</p> <p>Acompanhar pessoas e mercadorias; fazem manutenções simples no local de trabalho.</p>		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Destreza manual Noções de Custos e Despesas		
FORMAÇÃO: Ensino médio completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado

PERFIL DE CARGO		
CARGO: Faxineiro (a)		C.B.O: 5143-20
LOCAL: Mercado		
DESCRIÇÃO: Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.		
RESPONSABILIDADES: Executar serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria; Substituir, trocar, limpar, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos; Conservar vidros e fachadas; Limpar recintos e acessórios; Tratar de piscinas.		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Cultura Organizacional Informática Normas, políticas e procedimentos Noções de Higiene EPI's	Atuação integrada Capacidade de Execução Criatividade Dinamismo Disseminação do conhecimento Foco no resultado Foco no cliente Melhoria contínua Organização Qualidade no trabalho Solução de problema Trabalho em equipe	Autodesenvolvimento Comprometimento Disciplina Discrição Flexibilidade para mudanças Pró-atividade Inovação Integridade Presteza Postura Humanística Zelo pelo Patrimônio e Meio Ambiente
Destreza manual Noções de Custos e Despesas		
FORMAÇÃO: Ensino fundamental completo		EXPERIÊNCIA: Não determinado