

ETEC "Prof.ª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ".

Técnico em Recursos Humanos

Dalila Elizabete Caetano Da Costa

Fredsa Oliveira Rios

Tainá Cristina Rosendo

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: análise e motivação para o
conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**

Araraquara

2017

Dalila Elizabete Caetano Da Costa

Fredsa Oliveira Rios

Tainá Cristina Rosendo

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: análise e motivação para o
conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do
Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a obtenção
do diploma de Técnico de Nível Médio em
Recurso Humanos sob a orientação das
Professoras Gabriela Messias da Silva e
Luciana Fabiano de Almeida Steinle.

Araraquara

2017

Dalila Elizabete Caetano Da Costa

Fredsa Oliveira Rios

Tainá Cristina Rosendo

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: análise e motivação para o
conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à ETEC Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em ____ de _____ de 201____.

Banca Examinadora:

Prof. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Prof. Orientadora: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Prof. Avaliadora: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares, professores e a todas os que nos apoiaram e nos incentivaram a concluir mais essa etapa maravilhosa em nossas vidas.

AGRADECIMENTO

A Deus primeiramente por ter nos dado força para superar as dificuldades.

As professoras Gabriela Messias da Silva, Luciana Fabiano de Almeida Steinle e Eliana Maria Marques Sgobi Cazal, nossas orientadoras, por nos ajudar em cada etapa desse trabalho com a máxima dedicação.

À ETEC Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz, por ter nos proporcionado essa oportunidade maravilhosa de aprender e transmitir todos os conhecimentos adquiridos durante o curso.

A todos os demais professores, coordenadores e diretores da instituição por ter nos guiado até o presente momento.

As nossas famílias por ter nos apoiado e incentivado a nunca desistir de nossos sonhos.

E a todos que direta ou indiretamente participaram da construção do nosso TCC, o nosso muito obrigado, que Deus abençoe cada um de vocês.

A grande verdade é que você é a pessoa que escolhe ser. Todos os dias você decide se continua do jeito que é ou muda. A grande glória do ser humano é poder participar de sua autocriação.

ROBERTO SHINYASHIKI

RESUMO

A avaliação de desempenho é um sistema muito usado nas grandes organizações com o objetivo de identificar as falhas dentro da empresa. Essa busca evita que o chefe avalie o colaborador de modo pessoal o que é um erro, pois a avaliação deve ser aplicada com técnicas elaboradas para se avaliar o trabalho do colaborador. Este trabalho tem como objetivo demonstrar como a avaliação de desempenho dentro das organizações pode analisar o comportamento profissional e criar ferramentas de desenvolvimento e treinamento que possam contribuir no modelo de gestão para a cada organização. Apresentar os planejamentos estratégicos que as organizações podem utilizar para melhorar as condições e processos da organização. O método escolhido para realização da avaliação foi a avaliação 180°, através dela pode-se identificar os pontos fortes e fracos do colaborador, seu potencial e dificuldades. Através da ferramenta de desenvolvimento e treinamento que possam contribuir no modelo de gestão para a cada organização. Através deste trabalho, evidenciou-se que ao utilizar uma avaliação de desempenho, uma organização além de conseguir avaliar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, ainda possibilita que seja impulsionado o desenvolvimento dos profissionais que apresentaram melhor desempenho.

Palavras-chave: Avaliação. Estratégia. Desenvolvimento. Resultados.

ABSTRACT

Performance assessment is a widely used system in large organizations with the goal of identifying failures within the company. This search prevents the boss from evaluating the employee personally which is a mistake, since the evaluation must be applied with techniques designed to evaluate the work of the employee. This paper aims to demonstrate how performance evaluation within organizations can analyze professional behavior and create development and training tools that can contribute to the management model for each organization. Present the strategic plans that organizations can use to improve the organization's conditions and processes. The method chosen to carry out the evaluation was the 180 ° evaluation, through which one can identify the collaborator's strengths and weaknesses, their potential and difficulties. Through the development and training tool that can contribute to the management model for each organization. Through this work, it was evidenced that when using a performance evaluation, an organization besides being able to evaluate the performance of employees in the execution of their activities, still allows the development of the professionals who performed better.

Keywords: Evaluation. Strategy. Development. Result.

Lista de Figuras

Figura 1 – Conceito Feedback	18
Figura 2 – Escala gráfica	21
Figura 3 – Escolha e distribuição forçada	22
Figura 4 – Balanced Scorecard	28
Figura 5 – Minas Queijos E Massas.....	29
Figura 6 – Organograma.....	32
Figura 7 – Fatores de peso.....	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Número de funcionários.....	33
Tabela 2 – Cargos e funções.....	41
Tabela 3 – Cargos e faixas salariais.....	44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	14
1.1 Avaliações de desempenho nas organizações	15
1.2 Feedback ou retroalimentação.....	17
1.3 Gestão de desempenho	18
2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.1 Escalas gráficas de classificação.....	20
2.2 Escolha e distribuição forçada	21
2.3 Pesquisa de campo	22
2.4 Incidentes críticos	22
2.5 Comparação de pares	23
2.6 Auto – avaliação	23
2.7 Relatório de performance	23
2.8 Avaliação por resultados.....	24
2.9 Avaliação por objetivos	24
2.10 Padrões de desempenho	24
2.11 Frases descritivas	24
3 MUDANÇAS NOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	26
3.1 Avaliação 360 graus	26
3.2 Avaliação de competências.....	27
3.3 Avaliação de competências e resultados.....	27
3.4 Avaliação de potencial.....	27
4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DO MERCADO	29
4.1 A empresa.....	29
4.2 Dados da organização	29
4.3 O mercado.....	30
4.4 Situação atual da empresa Minas Queijos e Massa	31
4.5 Missão, Visão, Valores.....	31
4.5.1 Missão	31
4.5.2 Visão.....	31

4.5.3 Valores	31
4.6 Organograma.....	32
4.7 Motivação.....	33
4.8 Rotatividade.....	33
4.9 Responsabilidade social.....	34
4.9.1 Alguns de seus direitos	34
4.9.2 Deveres do empresário.....	35
4.10 S.A. D (Sistema de Avaliação de Desempenho)	36
4.11 Método de avaliação escolhido.....	37
4.11.1 Avaliação 180°	37
4.12 Reuniões, treinamentos e quebras de tabus/mitos.....	38
4.13 Modelos de questionários	38
4.14 Termo de responsabilidade.....	39
4.15 P.I.L – Projeto interno de liderança.....	39
4.16 Quais os benefícios do P.I.L. para a empresa	40
4.17 Por que aderir ao P.I.L.	40
4.18 Como é feito.....	40
4.19 Projetos e salários	40
4.20 Treinamentos dos avaliadores	42
4.21 Pesquisa salarial	42
4.22 Assessoria na implantação do p.c.s. (projeto de cargos e salários)	42
4.23 Motivos para implantar o PLR.....	43
4.24 Definição de fatores e pesos	43
4.25 Elaboração das classes e faixas salariais.....	44
4.26 Remuneração variável	45
4.27 Planejamento de marketing.....	45
4.27.1 Plano de comunicação interna para o projeto S.A.D.	45
4.27.2 Plano de comunicação interna para o projeto P.I.L.	46
4.27.3 Plano de Comunicação Interna para o Projeto P.C.S.....	46
4.28 Planejamento financeiro	47
4.28.1 Projeto S.A.D	47
4.28.2 Projeto P.I.L.	47
4.28.3 Projeto P.C.S.....	48

CONCLUSÃO49

REFERÊNCIAS.....50

APENDICES51

ANEXOS55

INTRODUÇÃO

Com as variações do mundo atual e o avanço da tecnologia, as empresas procuram a melhor forma de inovações em seus processos, as mudanças afetam tanto as pessoas como também as organizações.

Os gestores precisam ter capacidade de gerir pessoas e planejar estratégias para o desenvolvimento profissional do indivíduo e também da organização.

Os planejamentos têm que ser realizados de forma correta, para prevenir qualquer tipo de situação futura, qualquer planejamento que possa vir dar errado, pode afetar a organização e os profissionais que estão dentro delas.

As organizações têm a tarefa, que é o desenvolvimento e a qualificação de seus profissionais, conquistando o comprometimento e empenho na conquista de objetivos e metas organizacionais, trazendo resultados positivos tanto para a organização como também para os colaboradores.

O método que o presente trabalho vem abordar é a utilização da Avaliação do Desempenho, que está sendo visto como um sistema que possui capacidade de promover o conhecimento do desempenho humano dentro da empresa, propor melhorias aos pontos negativos encontrados e desenvolver o indivíduo para a melhoria contínua, com isso impulsionar a organização para o rumo do sucesso.

Dessa forma, é possível ter uma visão mais apurada e ampla da empresa e seu quadro de profissionais, de suas fragilidades e de seus pontos fortes, oferecer feedback e coaching estruturado e obter informações que sirvam de base a decisões relativas à gestão de pessoas.

A busca das organizações na utilização da Avaliação do Desempenho é o monitoramento dos resultados traçados, a análise e mensuração do desempenho dos indivíduos e a identificação de fatores críticos. O objetivo da Avaliação de Desempenho é mais amplo que simplesmente avaliar o desempenho dentro da função, setor ou da organização, mas possui o fim de educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos.

1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional.

É necessário investir no ambiente de trabalho para que o funcionário sinta-se bem no local e cargo que ocupa e possa através da sua satisfação produzir melhor.

Um dos conceitos de Avaliação de Desempenho é definido por Chiavenato (2002, p. 325), “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento no futuro”.

Chiavenato (2002, p. 332-333), completa dizendo que um programa de avaliação do desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o gerente, a organização e a comunidade.

Segundo Marras (2000, p. 173), “Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). (MARRAS 2000, p. 174).

A responsabilidade da Avaliação de Desempenho, conforme a política de recursos humanos adotada pela organização pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho. (CHIAVENATO 2002, p. 326).

Para Pontes (1999, p. 51), o avaliador necessita tomar alguns cuidados com propensões que surgem ao avaliar o subordinado, numa tentativa de minimizá-la destacam-se: o efeito halo e o efeito receptividade.

O efeito halo ocorre quando o superior gosta do indivíduo a ser avaliado e sua opinião é distorcida, no momento de julgar o seu desempenho. Pelo fato de gostar do indivíduo, sua opinião quanto ao desempenho em todos fatores é sempre boa.

Já o efeito receptividade ocorre quando o líder avalia as ações mais recentes e não as ações de todo o período correspondente à avaliação. Assim, se as últimas ações foram positivas ou negativas, a avaliação refletirá um desempenho ótimo ou ruim.

1.1 Avaliações de desempenho nas organizações

Há algum tempo havia apenas nas organizações o departamento de pessoal que tomava conta da contratação e dispensa de funcionários, hoje se vê que este papel pode ser exercido também pelos recursos humanos que de uma forma mais abrangente pode visualizar situações que até então não eram vistas pelo mesmo, o que muito tem contribuído para o desenvolvimento organizacional, com ela os gestores podem ser auxiliados a redescobrirem em seu pessoal o potencial que cada um pode desenvolver nas suas atividades e identificar talentos muitas vezes escondidos que só serão descobertos com o uso dessa ferramenta.

As organizações são compostas por pessoas que desempenham determinados papéis com a finalidade de cumprir sua missão e atingir seus objetivos. Toda organização tem sua própria cultura que pode sofrer alterações com o passar do tempo visando à obtenção de resultados satisfatórios.

As pessoas nas organizações são como peças para compor uma máquina sem a qual a mesma não funcionaria, não haveria meio de como desempenhar suas atividades, pois não haveria quem as executasse. É preciso haver um entrosamento entre o indivíduo e organização, possibilitando ao indivíduo externar sua visão e ação através do seu comportamento agregando valor à empresa.

A avaliação de desempenho quando utilizada corretamente pode gerar resultados positivos para o desenvolvimento coletivo das organizações e do indivíduo. Sendo utilizada de forma adequada pode contribuir muito para busca da excelência organizacional servindo como um instrumento de gestão empresarial e de pessoas.

Em uma visão mais crítica a avaliação de desempenho vem convergir com o objetivo do sistema capitalista que é o de maximizar lucro, explorando a iniciativa e o incentivo de acordo com a visão taylorista.

Observa-se que os benefícios da avaliação de desempenho valorizam a ação em conjunto da organização, gestor e subordinado melhorando o relacionamento interpessoal.

As interpretações realizadas pelo avaliador precisam convergir com os resultados obtidos por meio da avaliação, sem deixar se levar por afinidades ou a última impressão que o avaliador tenha tido do avaliado.

Verifica-se que o propósito da avaliação de desempenho nas organizações é de levantar informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, e analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico.

Para implantação da avaliação de desempenho é preciso haver um comprometimento da alta administração, também é necessário conhecer um sistema de avaliação que se identificará com a sua empresa e seja aplicável a mesma. Logo se deve estar preparado para deparar com situações que ocorrem com efeitos opostos aos desejados, onde se criam expectativas que nem sempre são respondidas positivamente.

Dessa forma verifica-se que a implantação necessita da convicção de todos, e principalmente dos gestores que darão sustentação ao processo. Antes de dar início à avaliação é preciso que os objetivos, metas, e estratégia estejam bem definidos para que suas ações alcancem os resultados desejáveis.

O ato de avaliar é uma tarefa desafiadora, sendo necessário que a organização defina com clareza o método adequado à organização. Para que o subordinado tenha um parâmetro de comparação de seu desempenho o acompanhamento deve ser constante, com isso permitirá que no futuro seu desempenho seja mais produtivo.

Para a organização a avaliação de desempenho sendo aplicada de forma correta e estratégica torna-se uma alavanca que a impulsiona desenvolver-se melhor. É importante salientar que através da avaliação podem-se determinar as diferenças entre as pessoas e sua eficiência no desempenho de suas tarefas.

Por meio de um sistema de avaliação de desempenho formal a organização tem condições de acompanhar os resultados obtidos constantemente mesmo que esses resultados nem sempre sejam o esperado. Quando o resultado não for o esperado a empresa pode reavaliar a sua estratégia e planejar melhor sua ação.

Quando se tem um sistema de avaliação de desempenho na organização pode-se notar um maior comprometimento por parte do avaliador e avaliado, passa-se a trabalhar mais em conjunto e condições de alcançarem os objetivos e metas traçadas.

A competitividade tem obrigado às empresas se profissionalizarem, ou seja, implantarem eficazmente processos como o da avaliação de desempenho que oferece para o colaborador um direcionamento da sua carreira profissional. Tais empresas ao implantarem esse processo estão mais próximas de atingirem seus objetivos assim como os de seus colaboradores.

Através da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer feedback às pessoas da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-las no caminho para o autodesenvolvimento.

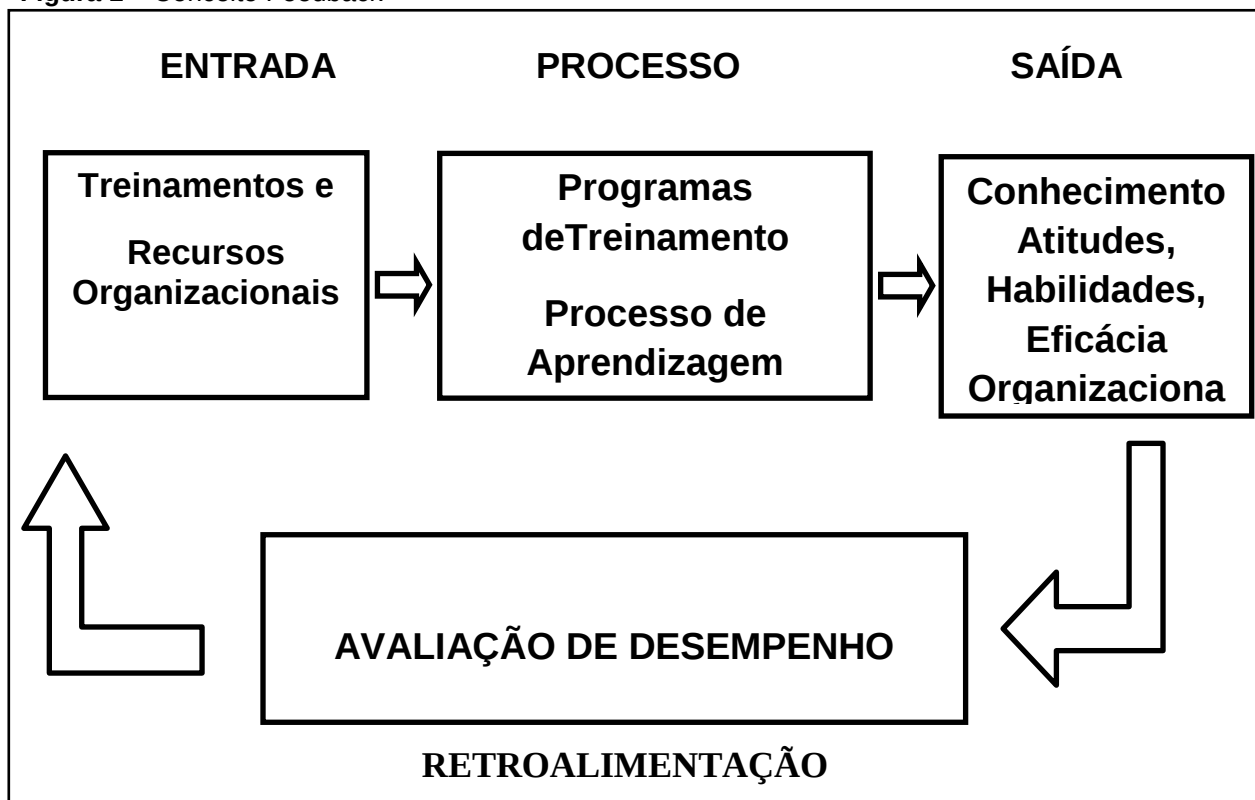
1.2 Feedback ou retroalimentação

O conceito de feedback ou retroalimentação é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia de saída de um sistema volta à entrada.(CHIAVENATO 2008, P.93)

Toda organização necessita ser avaliada através de um sistema para poder, através de um processo de retroalimentação, rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia e melhorando

suas práticas. Assim ela se recicla, oxigena-se e torna-se capaz de sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

Figura 1 – Conceito Feedback



Fonte – Elaborado pelos próprios autores

Sendo assim podemos entender feedback como um sistema que avalia os resultados do sistema através do processo de retroalimentação.

1.3 Gestão de desempenho

Um conceito mais amplo que o de avaliação de desempenho é o de gestão do desempenho, que se apresenta atualmente como o modelo mais completo para o acompanhamento do desempenho dos colaboradores, por abranger o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, com o intuito de melhorar o trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a

promoção do desenvolvimento dos recursos humanos. O planejamento, a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, identifica as metas a serem alcançadas. Em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se as mesmas estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e capacitação.

2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem nas organizações diferentes avaliações de desempenho como: avaliação financeira, avaliação das estratégias marketing, avaliação de produtividade e qualidade e avaliação de desempenho humano.

Verifica-se que entre os diversos métodos de avaliação do desempenho há alguns que de acordo com Chiavenato (2006) e Marras (2000) destacam-se como os mais utilizados pelas organizações, dentre os quais citamos: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparativos e 360 graus.

No que diz respeito à avaliação de desempenho as organizações procuram valer-se de alguns métodos que aplicados aos seus colaboradores possam estimulá-los a compartilhar de seus valores.

Existem vários sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

2.1 Escalas gráficas de classificação

É o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

Figura 2 – Escala Gráfica

Escala Gráfica					
Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

Fonte – Elaborado pelos próprios autores

2.2 Escolha e distribuição forçada

Consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.

Figura 3 – Escolha e distribuição forçada

Escolha forçada			
Funcionário: _____		Cargo: _____	
Departamento/Seção: _____		Data: ____/____/____	
<i>Preencha cada um dos blocos, anotando um "x" na coluna "+" a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna "-" a frase que melhor define seu desempenho.</i>			
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas	1		
É descortês com os colegas	2		
Conhece bem seu trabalho	3		
Não merece muita confiança	4		

Fonte – Elaborada pelos próprios autores

2.3 Pesquisa de campo

Baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.

Segundo Chiavenato (1999, p.175), o método consiste em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

2.4 Incidentes críticos

Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

2.5 Comparação de pares

Também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

2.6 Auto – avaliação

É a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que esse sistema seja utilizado conjuntamente a outros sistemas para minimizar o forte viés e falta de sinceridade que podem ocorrer.

2.7 Relatório de performance

Também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as

classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.

2.8 Avaliação por resultados

É um método de avaliação baseado na comparação entre os resultados previstos e realizados. É um método prático, mas que depende somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho avaliado.

2.9 Avaliação por objetivos

Baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua auto avaliação para discussão com seu gestor.

2.10 Padrões de desempenho

Também chamada de padrões de trabalho é quando há estabelecimento de metas somente por parte da organização, mas que devem ser comunicadas às pessoas que serão avaliadas.

2.11 Frases descritivas

Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde. É diferente do método da Escolha e distribuição forçada no sentido da não obrigatoriedade na escolha das frases.

3 MUDANÇAS NOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Uma mudança marcante nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo”, levou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização, são elas:

3.1 Avaliação 360 graus

Na avaliação 360°, conhecida também como Feedback 360 Graus, Feedback com Múltiplas Fontes, e Avaliação Multivisão, o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes ao seu redor (daí o nome 360°). Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.

Tal avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos. Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela empresa.

O resultado final da avaliação 360 graus deverá apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do funcionário. Oferecendo dados para a elaboração de um plano de ação em relação às melhorias individuais e, também, da organização.

Os resultados desta avaliação são confidenciais. O colaborador terá acesso apenas ao resultado final da avaliação, porém não saberá quem o avaliou.

Desta forma, o avaliado utiliza os feedbacks recebidos na avaliação para guiar o seu desenvolvimento profissional, principalmente no que se refere a

competências e comportamentos de liderança percebidos como essenciais pela empresa em que trabalha.

A implantação da avaliação de desempenho 360 graus, através de sua visão geral dos stakeholders ao redor do funcionário, facilita a identificação de qualidades do colaborador que muitas vezes não são destacadas pelos seus pares de trabalho, bem como as necessidades de melhoria pouco discutidas por seus superiores, por exemplo.

E após programar as ações de melhoria individuais e coletivas, a equipe se fortalece, os indivíduos trabalham melhor e a empresa ganha colaboradores com desempenho acima do esperado. Todos ganham muito quando se avaliam os colaboradores desta forma.

3.2 Avaliação de competências

Trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

3.3 Avaliação de competências e resultados

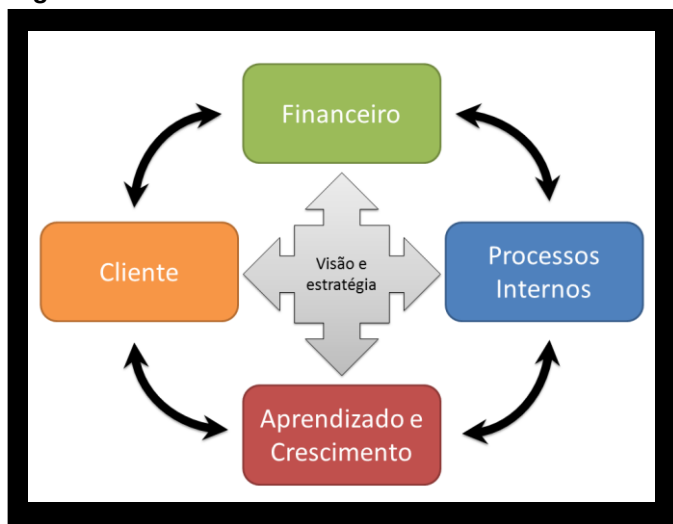
É a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

3.4 Avaliação de potencial

Com ênfase no desempenho futuro, identifica as potencialidades do avaliado que facilitarão o desenvolvimento de tarefas e atividades que lhe serão

atribuídas. Possibilita a identificação de talentos que estejam trabalhando aquém de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

Figura 4 – Balanced Scorecard



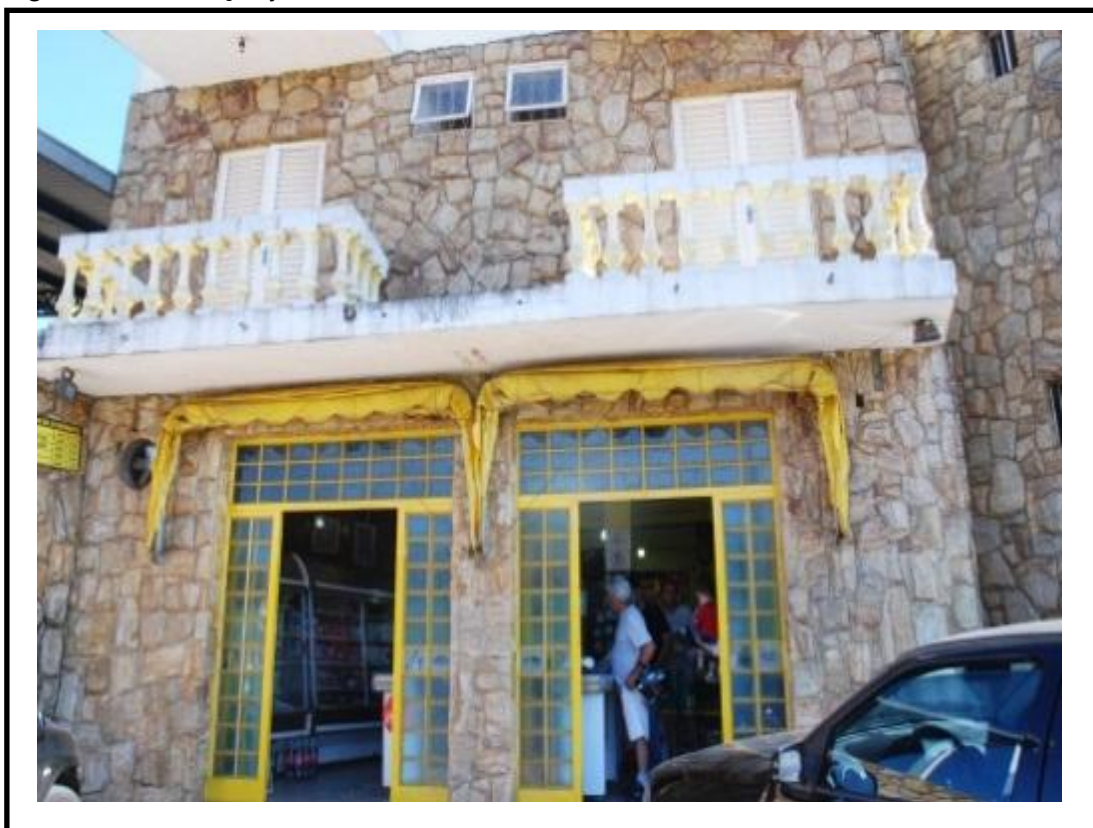
Fonte Elaborado pelos próprios autores

Sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento da meta em cada objetivo estratégico. (APOTEC – Associação Portuguesa dos Técnicos de Contabilidade). Edições online

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DO MERCADO

4.1 A empresa

Figura 5 – Minas Queijos E Massas



Fonte –Elaborado pelos autores

4.2 Dados da organização

Empresa: Minas Queijos e Massas LTDA

Criada em: 06 de Maio de 1997

CNPJ: 01.877.186/0001-24

Proprietário: Victor Moura

Endereço: Av. Maria Antônia Camargo Oliveira, 2513 Araraquara SP.

Filial: Av. Leais Paulista, 157 Ribeirão Preto SP.

Criada em: 08 de Dezembro de 2005

Tipo de empresa: Sociedade Limitada (E.P. P – Empresa de Pequeno Porte).

Setor da Economia: Terciário

Ramo de Atividade: Comércio Varejista de Laticínios e Frios

Tipo de Negócio: Pizzaria

Produtos Ofertados/Produzidos: Pizzas, Massas e Bebidas.

Capital: Em torno de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais)

4.3 O mercado

O principal ramo de atuação é a parte de venda de pizzas e queijos; os consumidores são pessoas de todas as faixas etárias, sendo principalmente as famílias; segundo o proprietário, os jovens frequentam mais a empresa em ocasiões como no sábado à noite, ou quando se reúnem os amigos para reuniões em casa.

Foi observado durante as pesquisas realizadas, que a loja do próprio irmão do proprietário, a empresa Minas Massas, se tornou seu principal concorrente de mercado, porém é possível identificar concorrentes de menor padrão como mercados na região onde está instalada a empresa, que também vendem a pizza semi-pronta.

A loja tem o mesmo segmento, com o diferencial de que no Minas Massas é aceito ticket alimentação e fazem pizzas meia a meia, mas o proprietário diz que prefere não aderir aos mesmos métodos, diz conseguir realizar seus objetivos do modo como trabalha.

4.4 Situação atual da empresa Minas Queijos e Massa

A empresa Minas Queijos e Massas possui um “RH inteligente”, designação aqui utilizada para se referir a um RH informal, baseado na experiência de vida e “feeling”, sem conhecimentos específicos na área, ou seja, em que o próprio proprietário é responsável por contratar, recrutar, selecionar e motivar seus funcionários de uma forma simples, mas eficaz.

4.5 Missão, Visão, Valores

4.5.1 Missão

A missão desenvolvida pela empresa Minas Queijos & Massas, não sendo declarada é mostrar ao cliente o autêntico sabor de uma pizza como se estivéssemos na Itália. As pizzas são montadas de acordo com as preferências dos clientes que vão até o estabelecimento para comprá-las, proporcionando a oportunidade para que os clientes possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais.

4.5.2 Visão

Crescimento, ver a empresa expandir cada vez mais, atrair mais clientes, proporcionando um emprego produtivo para toda mão-de-obra, aumentando o bem estar dos clientes por meio dos fatores de recursos.

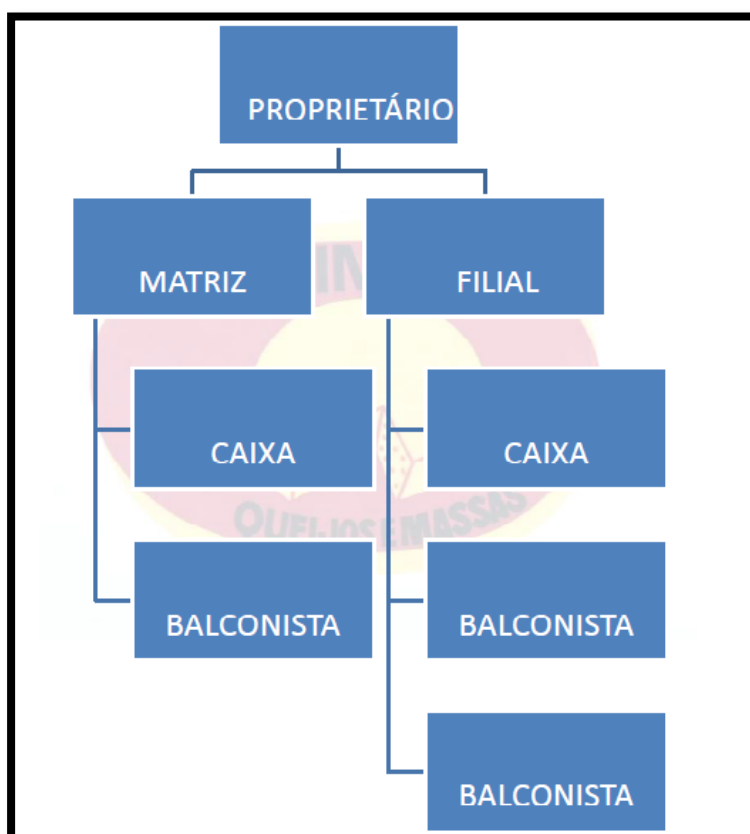
4.5.3 Valores

- Qualidade;
- Seriedade;
- Respeito com os clientes;
- Produtos de qualidade;
- Higiene;
- Tradição.

Conforto, de modo que os clientes jamais esperam em filas, onde no caso dos balconistas estarem todos atendendo, o próprio dono ou os caixas vai até as pessoas para atendê-las.

4.6 Organograma

Figura 6 Organograma



Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Tabela 1 Número de funcionários

MINAS QUEIJOS E MASSAS	
LOCAL	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Matriz	19
Filial	20

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

Quem cuida do RH na empresa é o proprietário, ele não possui estudo na área, mas com toda experiência adquirida nesses anos, consegue motivar e cuidar de toda parte do RH em sua empresa.

4.7 Motivação

A motivação de seus funcionários é realizada de maneira informal, com vales, moradia gratuita, já que a maioria de seus colaboradores morava em outra cidade e veio para trabalhar na empresa, tudo que o funcionário precisa ele se esforça para atender, pois analisa e tem a percepção que um funcionário motivado trabalha melhor, produzindo mais resultados.

Todos aprendem as tarefas a serem executadas com os funcionários mais velhos, mas tudo sob a supervisão do Sr. Victor, que prefere sempre estar a par de tudo.

4.8 Rotatividade

A rotatividade na empresa é mínima, pois todos gostam do que fazem e de como são tratados. Apesar de todos serem registrados como balconista, um deles exerce a função de caixa, devido à confiança e ao tempo de serviço na

empresa, mas, mesmo sendo caixa quando solicitado ele faz outras tarefas, pois todos os colaboradores sabem fazer de tudo, são como uma família. Advertência o proprietário nunca precisou dar, pois todos procuram fazer suas tarefas com responsabilidade, visando sempre à qualidade. Acidentes de trabalho nunca foram registrados, pois todos os funcionários trabalham com EPIs, supervisionados e dentro das especificações.

4.9 Responsabilidade social

A empresa não realiza ações de responsabilidade social, mas o proprietário dá enfoque em seus funcionários, pois os ajuda com moradia, não cobrando nada por isso, bonificações fora de carteira, e total liberdade de opinião por parte dos funcionários a ele.

Na empresa Minas Queijos e Massas todos os colaboradores estão registrados como balconista segundo as normas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). No primeiro dia de trabalho a pessoa já tem sua carteira registrada com 30 (trinta) dias de experiência e logo após é efetivado.

4.9.1 Alguns de seus direitos

- Jornada de 8 horas diárias ou 44 horas semanais, com remuneração das horas extras.
- Repouso Semanal Remunerado de 24 horas preferencialmente aos domingos.
- Descanso inter jornada de 1 a 2 horas para refeição e descanso para jornadas
- Superiores á 6 horas.
- Adicional Noturno para jornadas entre as 22:00 e 05:00 horas, com jornada reduzida.

- Remuneração de no mínimo o Salário Mínimo ou Piso da Categoria (Qual for maior).
- Férias de 30 dias remuneradas com acréscimo de 1/3 constitucional a cada 12 meses.
- 13º Salário com adiantamento nas férias e quitação até dia 20 de dezembro.

O proprietário procura ensinar seus funcionários da maneira mais simples e eficaz, sempre buscando a melhoria na qualidade do atendimento, na preparação dos produtos e visa à satisfação total do cliente, e isso é demonstrado sempre na empresa, podendo usar de exemplo que mesmo que um funcionário está ocupado o outro sai do seu posto para poder atender o cliente.

De acordo com os colaboradores da empresa, e com a confirmação do proprietário, nunca foi movida uma ação trabalhista contra empresa e nem brigas em sindicatos como o Sinthoresp (Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Motéis, Flats, Restaurantes, Bares, Lanchonetes e Similares do Estado de São Paulo) que fica responsável pela categoria.

4.9.2 Deveres do empresário

- Inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis;
- Seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração;
- Uniforme dos livros, em correspondência com a documentação respectiva;
- Levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico.

O proprietário como sempre trabalhou neste ramo, gosta de fazer as coisas dentro da lei, assim como todos deveriam fazer.

A empresa Minas Queijos e massas esta inscrita na Junta Comercial desde o seu primeiro dia de funcionamento que foi em 06 de Maio de 1997 têm seu

sistema de contabilidade, que ele mesmo organiza e tem um zelo enorme, o proprietário separou um cômodo em seu estabelecimento para guardar as documentações, correspondências e seus livros de contabilidade. E mantém em ordem seu balanço patrimonial anualmente.

4.10 S.A. D (Sistema de Avaliação de Desempenho)

Através da avaliação de desempenho está mais presente do que imaginávamos, em qualquer empresa. Os empregadores estão avaliando seus empregados a todo o momento, mesmo que de forma informal ou mesmo sem documentar. Quando se chega a qualquer “patrão” e o questiona sobre os seus melhores funcionários, logo vem a resposta, pois cada avaliador tem seus critérios e formas particulares.

Na empresa estudada neste Projeto, o Minas Queijos e Massas, que tem por dono o Sr. Victor, reconheceu-se que este não conta com uma avaliação de desempenho formal, mas quando interrogado pela equipe logo aponta, sem muitos argumentos, os seus “melhores” funcionários.

A Avaliação de Desempenho, nada mais é do que investigar o desempenho em cada cargo, estudar o comportamento de cada funcionário no cargo que efetua. O desempenho no cargo é extremamente contingencial, variando de pessoa para pessoa e dependente de inúmeros fatores que podem influenciá-lo poderosamente.

Na verdade, a avaliação constitui um poderoso meio de resolver os problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida nas organizações.

A avaliação de desempenho, quando bem desenvolvida, planejada e coordenada traz muito benefícios a curto, médio e longo prazo, beneficiando indivíduo, gerente, organização e comunidade.

Apresentamos um Projeto que se encaixa totalmente aos padrões da empresa estudada e, mesmo que não venha a ser aplicado, o presente programa de avaliação tem como objetivo servir de base para que o proprietário possa continuar

avaliando informalmente, mas com o conhecimento de como se deve proceder, caso resolva fazer a implantação.

4.11 Método de avaliação escolhido

Dividimos a avaliação em duas etapas, num primeiro momento quem avalia é o supervisor direto, no caso quem avaliará será o Sr. Victor, respondendo um questionário sobre cada funcionário, devendo responder sobre 100% de seus contratados.

Será lhe apresentado o questionário para o preenchimento, posteriormente a contagem dos pontos será feita através de um modelo que servirá de base para os resultados.

Após a primeira etapa completa, o próprio funcionário se auto avaliará respondendo um questionário sobre seu desempenho dentro do cargo em que ocupa. Tanto funcionário, quanto empregado assinará um documento de pura responsabilidade e certificando que estará sendo honesto, leal e transparente em suas respostas. Todos os funcionários, sem exceção deverão participar.

Esse projeto terá periodicidade anual, ou seja, a cada ano o supervisor direto aplicará essa avaliação e os funcionários responderão a auto avaliação.

4.11.1 Avaliação 180°

Muito conhecida por ser um método intermediário da avaliação 360°, a avaliação de desempenho 180° é muito usada pra quem deseja iniciar esse procedimento dentro de sua empresa, é muito simplista, retém ótimos resultados e dá a chance de o funcionário se auto avaliar, permitindo o envolvimento de todos que preenchem a organização e eliminando assim o tabu que é atualmente empregado na definição de avaliação de desempenho. Este método mais moderno de avaliação se caracteriza por ser avaliado somente pelo supervisor direto e tem

como característica a auto avaliação, assim cada um contribui com algo para obtenção de resultados.

4.12 Reuniões, treinamentos e quebras de tabus/mitos

Apresentamos ao proprietário todos os benefícios da aplicação da avaliação de desempenho nas empresas. Dentro de nosso conhecimento oferecemos um micro treinamento só para sanar-lhe as dúvidas e explicamos que os funcionários ainda visam esse procedimento como forma de corte de mão de obra e o encaram com muita reluta.

Como já existe uma relação de confiança entre ele e os seus funcionários, ficou mais fácil alcançar o comprometimento em massa e explicar a todos como seria o preenchimento do questionário, explicando a importância da honestidade nas respostas, afinal, sem isso poderia ser um fracasso.

Deixamos claro que a opinião de cada um seria sigilosa e a do gestor principal também, por isso teriam que assinar o termo de responsabilidade.

Orientamos a não terem receio, e tentamos quebrar o tabu do “quero mandar alguém embora”, “quem será a próxima vítima” e outras coisas do tipo, geralmente pensadas quando se vem à tona o assunto avaliar o desempenho.

Marcamos a avaliação para o dia 30 de Junho. Colocamos lembretes na cozinha, o lugar mais acessado, e nos corredores internos da loja para que não se tornasse um evento esquecido.

4.13 Modelos de questionários

Para elaborar esse questionário, usamos características que sabemos que o proprietário leva muito em consideração. Numa entrevista para outro projeto, ele citou o que ele vê de mais importante para que o funcionário faça e o que considera essencial para reconhecer alguém como um ótimo funcionário.

Fornecemos um formulário simples, o mesmo que o proprietário avalia é usado pelos funcionários, e procuramos formular algo que caiba dentro da limitação de cada um, que expresse bem os pontos importantes considerados pelo gestor de acordo com anexo A.

4.14 Termo de responsabilidade

Os questionários são para que cada colaborador e avaliador se auto avaliem e para que não haja erros ou pessoas que hajam de má fé e que possam prejudicar alguém eles têm que assinar o termo de compromisso.

Todas as respostas aqui relatadas por ambas às partes, não tem intenção de prejudicar ou julgar e muito menos caluniar alguém e nem tem objetivo de agir de má fé.

Fomos honestos com nossas respostas, não usamos de mentiras e posições duvidosas para prejudicar o andamento do projeto.

Assino e dou fé,

Avaliador:

Avaliado

4.15 P.I.L – Projeto interno de liderança

Nos dias atuais, o mercado cada vez mais competitivo exige colaboradores cada vez mais ligados à empresa. Funcionários que conheçam e compreendam os objetivos, valores e missões das empresas e saibam qual a melhor

maneira de atuar como agente de mudanças frente a uma equipe para alcançar tais objetivos.

4.16 Quais os benefícios do P.I.L. para a empresa

Ensinar aos colaboradores da empresa o que é liderar, treinar os funcionários, criar uma visão crítica dentro da empresa, identificar pontos de melhorias e ações a serem tomadas.

4.17 Por que aderir ao P.I.L.

O Projeto Interno de Liderança tem por finalidade incentivar e ensinar aos funcionários noções de liderança e pró-atividade dentro da empresa.

O líder é capaz de transformar uma organização comum em uma verdadeira instituição, assumindo para si os valores e missões da organização Minas Queijos e Massas e tendo como prioridade alcançar os objetivos da empresa, criando um clima organizacional agradável e uma equipe muito mais produtível.

4.18 Como é feito

Através de treinamentos de liderança, em que será possível ao funcionário o entendimento do papel do líder, como agente de mudanças, dentro da empresa.

4.19 Projetos e salários

A descrição de cargos é o primeiro passo para as empresas se situarem internamente com suas atividades, é um processo que vai destacar os requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo.

A adoção de uma metodologia de descrição de cargo fará com que a empresa Minas Queijos e Massas alimentem o espírito de equipe, adquirindo ganhos organizacionais em relação a qualidade, produtividade, satisfação dos clientes internos e externos, e com isso terá um lucro maior.

Na empresa Minas Massas segue as descrições do cargo.

Tabela 2 Cargos e funções

CARGO	DESCRIÇÃO
CAIXA	Abertura e fechamento diário do caixa.
	Função de registrar mercadorias em um PDV (PONTO DE VENDA) e receber do cliente.
BALCONISTA	Sugerir alterações e alterar produtos em prateleiras.
	Colocar preços em mercadorias.
	Avisar ao proprietário quando forem necessárias reposições.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

O proprietário da empresa Minas Queijos e Massas não tem uma função específica dentro da empresa, porém ele é responsável por toda a parte administrativa, financeira e gerenciamento de pessoas. Cuida para que a loja esteja sempre abastecida com produtos de qualidades, cuida das contas, estoque, salários, manutenções e tudo que inclui essas três áreas é de responsabilidade dele.

A empresa não possui um plano de carreiras, não sendo possível o crescimento dentro do cargo; os funcionários antigos e os novos possuem o mesmo cargo, já a função de caixa é eleita como cargo de confiança.

A meta do projeto de cargos e salários é exatamente a criação deste plano de crescimento, a fim de valorizar e incentivar o funcionário no engajamento e fidelidade para com a empresa.

4.20 Treinamentos dos avaliadores

O treinamento é efetuado pelo próprio proprietário, além de contar com o auxílio dos seus funcionários mais experientes também para essa tarefa.

O treinamento é baseado na intenção do proprietário em interagir os participantes com a organização e com os funcionários mais antigos. A troca de experiências facilita e motiva o processo de aprendizagem e adequação ao cargo.

O método utilizado de treinamento é a prática das próprias funções, ou seja, no próprio trabalho (onthejob training). No dia a dia, os funcionários vão se aperfeiçoando através do auxílio dos colaboradores mais experientes e do proprietário exercendo o trabalho que, quando mais seguros, irão realizar sozinhos.

4.21 Pesquisa salarial

A política salarial da empresa é a de que todo trabalho é de igual valor, correspondendo igual salário sem distinção de sexo, idade, localidade ou grau de instrução.

Segundo argumentos do proprietário, é exigida de todos os colaboradores igual produtividade e a mesma perfeição técnica.

Assim, utilizam o mesmo piso, acima do estabelecido por lei, para todos os funcionários não efetuando pesquisa salarial dentro da organização.

Sugeriu-se então, que essa pesquisa seja efetuada levando em consideração fatores como ramos de atividades - observando empresas do mesmo setor que possuam cargos semelhantes-, estruturas organizacionais como portes das empresas, e políticas salariais, que é uma ferramenta para reter e manter o colaborador

4.22 Assessoria na implantação do p.c.s. (projeto de cargos e salários)

Uma forma bastante utilizada nas empresas como um tipo de remuneração variável, é o PLR (Programa de Participação nos Lucros e Resultados), que visa à estratégia organizacional dentro do ambiente de trabalho com as atitudes de seus funcionários, de forma que a distribuição dos lucros só será feita com o cumprimento das regras pré-estabelecidas.

A Participação nos lucros é quando os funcionários têm direito a parte do resultado financeiro da atividade da empresa, seja mensal ou anualmente.

Já a Participação dos resultados, visa impor metas sobre os resultados, fazendo chegar ao alcance dos objetivos combinados no começo da proposta.

O PLR então é a união entre esses dois tipos de programa, ou seja, é o pagamento aos funcionários devido aos seus esforços e participação em equipe, consequentemente obtendo o resultado planejado da empresa.

4.23 Motivos para implantar o PLR

Incentivo de colaboradores a comprometer-se cada vez mais com os objetivos da empresa.

Gerar melhores resultados organizacionais através de parceria entre empresa e funcionário.

Recompensa os colaboradores pela superação e desempenho aplicados na busca dos resultados organizacionais.

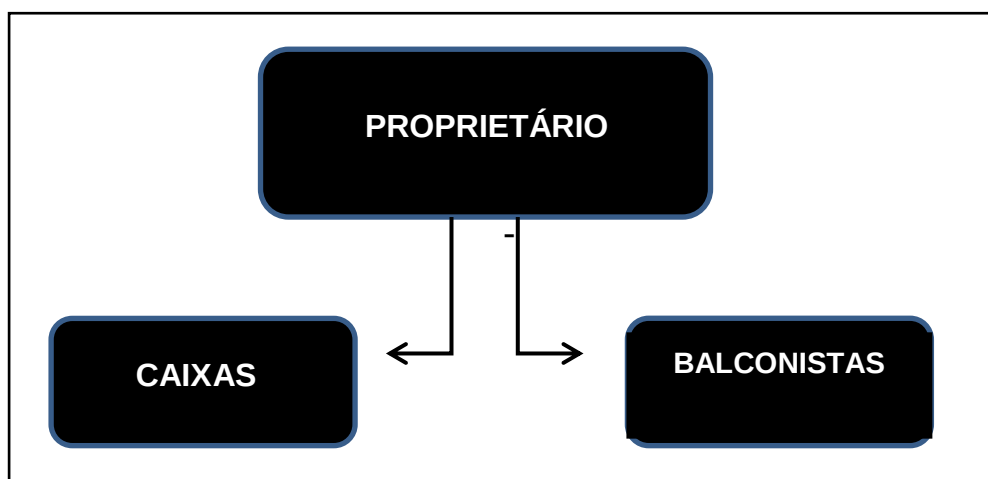
É isento de tributação (FGTS, INSS e IR).

4.24 Definição de fatores e pesos

Dentro da empresa, só há diferença de peso entre o proprietário e os outros dois cargos estabelecidos.

Segundo a figura, o proprietário então, aparece no nível hierárquico acima dos demais. Os cargos de caixas e balconistas seguem equilibrados nessa hierarquia.

Figura 7 Fatores de peso



Fonte: Elaborado pelos próprios autores

4.25 Elaboração das classes e faixas salariais

O quadro mostra o piso salarial, porém o proprietário arredonda o salário de todos para R\$1.000,00.

Tabela 3 Cargos e faixas salarias

CLASSES	FAIXA SALARIAL
BALCONISTA	R\$ 1.200,00
CAIXA	R\$ 1.350,00

Fonte: Elaborado pelos próprios autores

O proprietário não tem uma função específica na empresa e nem está registrado, porém exerce a função de Administrador Geral e seu salário é todo o lucro da empresa, que gira em torno de aproximadamente seis mil reais.

O valor que a empresa paga aos funcionários acaba sendo maior do que os concorrentes, ao utilizar o método de igualar o salário dos funcionários elimina toda a rivalidade entre eles.

Não há distância entre um nível de classe e outro, sendo assim, não há também uma subdivisão da faixa salarial.

4.26 Remuneração variável

Há um único tipo de remuneração variável dentro da empresa, seria a dos caixas, 10% do salário na forma de adicional de quebra de caixa.

Essa variável é uma bonificação pela responsabilidade de manter o caixa sempre com os valores corretos.

4.27 Planejamento de marketing

4.27.1 Plano de comunicação interna para o projeto S.A.D.

O projeto denominado S.A.D. (Sistema de Avaliação de Desempenho), após a implantação, evidenciará as dificuldades de cada funcionário identificando assim as necessidades de treinamento, estimulando e incentivando o crescimento profissional e desenvolvimento de novas competências a quem no quadro se encaixar, identificará gargalos que possam estar prejudicando a produção e a qualidade dos produtos e alcançará seu maior objetivo que visa a contribuição com o desenvolvimento dos funcionários na organização, contribuindo com o sucesso da mesma.

Trabalharemos o marketing interno da seguinte forma: Exposição em locais estratégicos de um cartaz simples, porém muito claro, contendo data e hora para que não se torne um evento esquecido, deixaremos os funcionários a vontade para se dirigir ao proprietário e relatar qualquer tipo de dúvida.

Caso o projeto não gere dúvidas ou questionamentos, será ainda assim, no dia da avaliação apresentado o mesmo micro - treinamento inicial que foi dado ao dono do estabelecimento para que todos fiquem a par dos acontecimentos que irão se suceder a partir deste projeto.

4.27.2 Plano de comunicação interna para o projeto P.I.L.

O projeto de liderança, depois de instaurado na empresa, proporcionará identificar dentre funcionários líderes intrínsecos e melhor aproveitamento da capacidade empreendedora de cada um deles.

Assim, trabalharemos o marketing interno de divulgação do projeto, através de panfletos fixos em locais estratégicos da empresa, para despertar o interesse dos funcionários.

Os esclarecimentos serão feitos pelo gerente e proprietário da empresa, que deverá informar ao funcionário a instauração dos cursos de liderança.

4.27.3 Plano de Comunicação Interna para o Projeto P.C.S.

Ao implantar o sistema de PLR a empresa notará claramente resultados quase que imediatos, pois os funcionários irão se empenhar mais para que o lucro da empresa seja o mais alto possível, assim quanto maior o lucro maior a sua porcentagem.

A empresa só tem a ganhar, os funcionários ficarão motivados e consequentemente isso refletirá nos clientes.

Com a participação nos lucros os funcionários podem sentir o seu desempenho dentro da empresa, a partir da notificação de que será implantado o

PLR, os funcionários sentirão que a implantação do projeto é real, e que não ficou apenas em um papel.

4.28 Planejamento financeiro

4.28.1 Projeto S.A.D

O custo para a implantação desse projeto é relativamente baixo colocado ao lado de todos os benefícios que irá trazer como, por exemplo, melhorar ainda mais a comunicação e a interação de toda a equipe e como já citado identificar os principais gargalos dentro da organização.

O custo sucederá da seguinte maneira expressa na simples equação:

$$\text{CSO} = \text{CRU} + 15\% \text{ da MLP}$$

Sendo:

CSO = Custo do Serviço Oferecido (Custo total do serviço). CRU = Custo dos Recursos Utilizados (reembolso de gasolina, telefone, compra de material e outros).

MLP = Média do lucro por período (média calculada 6 meses a partir da aplicação do projeto).

4.28.2 Projeto P.I.L.

O PIL contará com oito encontros distribuídos aos sábados em local apropriado, ministrado por profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos.

O investimento é razoavelmente baixo, uma vez que, se a empresa dispuser de local adequado para realização das reuniões, investirá apenas na contratação de profissionais qualificados.

Caso haja necessidade de locar uma sala comercial para a realização do projeto, o investimento será de aproximadamente R\$ 4000,00.

4.28.3 Projeto P.C.S.

O projeto do PLR será cobrado da seguinte maneira: enquanto a consultoria estiver dentro da empresa implantando os projetos, a empresa pagará apenas os gastos diários como telefone, gasolina e alimentação.

Após a implantação do projeto, a empresa pagará uma porcentagem dos lucros que a empresa obtiver em decorrência deste.

Isso não significa que será sobre o lucro total da empresa e sim que faremos uma média dos últimos 6 meses e tudo que for superior a esse período teremos uma porcentagem.

Serão cobrados 25% dos lucros, que ocorrerá semestralmente. O contrato com a consultoria será de 6 meses, podendo se estender a 1 ano.

CONCLUSÃO

O objetivo deste plano de negócios foi trazer melhorias para a empresa estudada; como se pôde observar, os projetos estão focados nas áreas de avaliação de desempenho, modelos de liderança, administração de cargos e salários e, indiretamente, estão relacionados também com ética e legislação, matemática financeira e baseados na matéria de plano de negócios.

Todos os projetos citados neste trabalho foram pensados de forma prática para que seja simples e, ao mesmo tempo, eficaz. Como a empresa é de pequeno porte, pensamos nas relações satisfação do cliente x lucros x motivação dos colaboradores da empresa.

Embora a forma de trabalhar do proprietário seja simples, os resultados esperados são alcançados.

Sugerimos para o proprietário a implantação de melhorias como: a criação de cargos específicos para os funcionários e uma possível expansão de sua empresa. Ele gostou muito, porém nos disse que por enquanto não tem intenção de expandir, por que ele cuida da empresa de Araraquara e a de Ribeirão Preto.

E sobre a criação de cargos, afirma ser um acordo com seus funcionários. Como pudemos notar durante o plano de negócios, ele paga bonificações indiretamente, ou seja, moradia e as despesas decorrentes desta- como água e luz - e aumenta o salário de seus funcionários fora do contrato trabalhista existente.

Deixamos claro que a importância de todos os projetos se dá pelo melhor funcionamento da sua e de qualquer outra empresa, como por exemplo, os benefícios da Avaliação de Desempenho que, por mais prático e simples que seja, traz um conhecimento bárbaro sobre aquilo que cada um faz e que, às vezes, passa despercebido pela correria do dia a dia.

Os projetos, criados especialmente para a empresa Minas Queijos e Massas, poderão ser implantados de maneira eficaz por serem ideias inovadoras, geradoras de lucro e, claro, voltadas à qualidade de vida tanto de seus funcionários quanto dos seus clientes.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Conceito e feedback**. 6. Ed. São Paulo: Manole, 2008.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 7. Ed. São Paulo, 1999.

_____. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 9. Ed. São Paulo, 2005.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho**: uma ferramenta estratégica (2002). Disponível em: <www.portaladm.adm.br/Tga/tga45.htm> Acesso em: 20 out. 2017.

APENDICE A

1 - DADOS:	
Nome do avaliado:	Cargo:
Supervisor imediatos:	Cargo:
2: Legenda. Ao preencher a legenda da avaliação, classifique em que medida acredita ter atendido em cada uma das competências definidas, de acordo com sua categoria.	
Excelente	Supera amplamente o cumprimento das competências
Ótimo	Demonstra ter as competências requeridas para seu cargo
Bom	Demonstra ter as competências requeridas em relação ao
Regular	Demonstra / realiza as competências de maneira inferior ao
Ruim	Demonstra um nível de competências inferior ao requerido

Péssimo	Demonstra total falta de desempenho em relação ao seu
---------	---

APENDICE B

LEGENDA		
INICIATIVA E ATENDIMENTO AO CLIENTE	AVALIADO	AVALIADOR
Comentários do Avaliado:		
Comentários do Avaliador:		
HIGIENE E APRESENTAÇÃO PESSOAL	AVALIADO	AVALIADOR
(Uso de tocas, luvas e outros equipamentos de higiene).		
Comentários do Avaliador:		
RELAÇÃO COM OUTROS FUNCIONÁRIOS (BRIGA, DISCUSSÕES, SE RELACIONA BEM?)	AVALIADO	AVALIADOR
Comentários do Avaliado:		
Comentários do Avaliador:		
FLEXIBILIDADE E ADAPTABILIDADE ÀS MUDANÇAS (REAÇÃO QUANTO A ALTERAÇÕES NA FOLGA, POR EXEMPLO, OU QUANDO CHEGA ALGUÉM NOVO).	AVALIADO	AVALIADOR
Comentários do Avaliado:		
Comentários do Avaliador:		

QUALIDADE DO TRABALHO	AVALIADO	AVALIADOR
QUALIDADE NO TRABALHO EXERCIDO		
Comentários do Avaliado:		
Comentários do Avaliador:		
RAPIDEZ E FACILIDADE NA MONTAGEM DE PIZZAS	AVALIADO	AVALIADOR
Comentários do Avaliado:		
Comentários do Avaliador:		
RESPEITO E TOLERÂNCIA COM O CLIENTE	AVALIADO	AVALIADOR
Comentários do Avaliado:		
Comentários do Avaliador:		

ANEXO A - P.I. L – Projeto Interno de Liderança



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

NÚMERO DE INSCRIÇÃO
01.877.186/0001-24
MATRIZ

COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO
CADASTRAL

DATA DE ABERTURA
06/05/1997

NOME EMPRESARIAL
MINAS QUEIJOS E MASSAS LTDA - EPP

TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)
MINAS QUEIJOS

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL
47.21-1-03 - Comércio varejista de laticínios e frios

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS
Não informada

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA
206-2 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA

LOGRADOURO
AV MARIA A C DE OLIVEIRA

NÚMERO COMPLEMENTO
2513

CEP BAIRRO/DISTRITO
14.801-260 CENTRO

MUNICÍPIO
ARARAQUARA

UF
SP

SITUAÇÃO CADASTRAL
ATIVA

DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL
08/12/2001

MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL

SITUAÇÃO ESPECIAL

DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL

ANEXO B - Panfleto de Comunicação Interna