



Karina Estevão de Andrade

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

Coimbra, Outubro de 2024



Proposta de Implementação do Sistema de Avaliação e Gestão e Desempenho

Karina Estevão de Andrade

ISCAC | 2024



Karina Estevão de Andrade

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação da Professora Sandrina Encarnação Leal.

Coimbra, outubro de 2024

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido à outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Uma estratégia eficaz não é apenas sobre o que você faz, mas também sobre como você mede e avalia seu progresso.

David Norton

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Ao meu grande amor e incentivador Edson Gomes da Silva.

Aos recomeços advindos da nova geração Alice e Arthur Andrade.

A minha fiel escudeira, Cibeles Andrade.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus Jeová, que sempre me rege, guarda, governa e ilumina. Aos meus pais, por ser uma fonte de amor, carinho e cuidado inesgotável e aos os meus irmãos e sobrinhos, que estão sempre presentes em minhas orações, independentemente das circunstâncias.

Aos meus amigos, pelo amor, compreensão da minha ausência e por sempre celebrarem minhas conquistas, especialmente a Mercia e Arlen por não medirem esforços em auxiliar na concretização deste trabalho.

À Rubia Santiago, por ser uma colega excepcional, proporcionando trocas e experiências enriquecedoras ao longo de nossa jornada acadêmica e por estar sempre disposta a me apoiar e ajudar.

À empresa Startac Engenharia, por abrir a porta de sua empresa e pela colaboração imprescindível no processo de levantamento de dados para esta pesquisa. Agradeço sinceramente a todos os colaboradores envolvidos neste estudo, cuja disposição e apoio tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de classe e a todos os professores, cuja trajetória de vida, conhecimento e experiência profissional enriqueceram profundamente minha formação acadêmica.

À minha orientadora Sandrina Leal, pela paciência, orientação e dedicação ao longo deste projeto.

Por fim, á todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

RESUMO

A avaliação e a gestão de desempenho constituem elementos essenciais para o sucesso organizacional, pois têm como objetivo mensurar, monitorar e aprimorar o desempenho de indivíduos, equipes e identificar áreas de melhorias. A gestão de desempenho caracteriza-se como um processo contínuo que envolve, definição de metas, monitoramento do desempenho, realização de feedbacks e a elaboração de planos de ação para maximizar a eficácia dos colaboradores alinhada às metas organizacionais. Nesse contexto, o trabalho de projeto realizado fundamentou a recomendação da implementação de um sistema de avaliação em uma empresa de engenharia civil de pequeno porte, utilizando metodologias de revisão bibliográfica, levantamento de dados e pesquisa documental. Os resultados obtidos indicam que, apesar das limitações, os benefícios são mais relevantes, contribuindo de maneira significativa com os objetivos organizacionais. O trabalho de projeto sugere uma significativa diferença de percepções entre funcionários e gestores referente às diretrizes da empresa, indicando assim a ausência de um direcionamento eficaz. Dessa forma, conclui-se que a ausência de definições estratégicas impacta negativamente a eficácia dos resultados, sendo indicado concentrar seus esforços primariamente aos alinhamentos necessários antes de proceder com a implementação do sistema de avaliação e gestão de desempenho proposto, a avaliação por objetivos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Gestão de Desempenho, Estratégia Organizacional, Desenvolvimento Organizacional e Engenharia Civil.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

ABSTRACT

Performance evaluation and management are essential elements for organisational success, as they aim to measure, monitor and improve the performance of individuals and teams and identify areas for improvement. Performance management is a continuous process that involves setting targets, monitoring performance, giving feedback and drawing up action plans to maximise the effectiveness of employees in line with organisational goals. In this context, the project work carried out was based on the recommendation to implement an appraisal system in a small civil engineering company, using bibliographical review, data collection and documentary research methodologies. The results obtained indicate that, despite the limitations, the benefits are more relevant, contributing significantly to the organisational objectives. The project work suggests a significant difference in perceptions between employees and managers regarding the company's guidelines, thus indicating a lack of effective direction. It is therefore concluded that the absence of strategic definitions has a negative impact on the effectiveness of the results, and that it is advisable to concentrate your efforts primarily on the necessary alignments before proceeding with the implementation of the proposed performance evaluation and management system, evaluation by objectives.

Keywords: Performance Evaluation, Performance Management, Organisational Strategy, Organisational Development and Civil Engineering.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	4
1.1 Seção 1 - Avaliação de Desempenho.....	4
1.1.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	6
1.1.2 Gestão de Desempenho.....	7
1.1.3 Objetivos da Gestão de Desempenho.....	8
1.1.4 Benefícios da Avaliação e Gestão de desempenho.....	9
1.2 Seção 2 - Estratégia Organizacional: Relevância e contribuição em processos de mudança.....	11
1.2.1 Gestão Estratégica: O papel da liderança e das competências na avaliação e monitoramento.....	12
1.2.2 A relevância do feedback para o alinhamento estratégico e melhoria do desempenho.....	14
1.2.3 Estratégias para implementação da Avaliação e Gestão de desempenho.....	15
1.2.4 Análise de cargos como ferramenta estratégica na avaliação e gestão de desempenho.....	17
1.3 Seção 3 - Métodos e ferramentas de Avaliação de Desempenho.....	18
1.3.1 Avaliação por Objetivos.....	19
1.3.2 Desafios e limitações da Avaliação e Gestão de Desempenho.....	22
2. CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DO PROJETO.....	24
2.1 Apresentação Sumária da empresa.....	24
2.2 Fases da Aplicação do Projeto.....	31
3. CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO.....	33
3.1 Dados Demográficos.....	33
3.2 Análise e Discussão dos Resultados	35
3.2.1 Avaliação de Desempenho.....	35
3.2.2 Gestores.....	37

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

3.2.3	Objetivos e Estratégias Oorganizacionais.....	38
3.2.4	Funções	39
3.2.5	Sugestão dos Funcionários e Gestores.....	40
3.3	Proposta de Implementação do Sistema de Avaliação e Gestão de Desempenho.....	41
	Conclusão.....	45
	Bibliografia.....	48
	Anexos	51
	Anexo I - Guião de entrevistas aos funcionários.....	52
	Anexo II - Guião de entrevistas aos gestores	56
	Anexo III - Termo de consentimento e esclarecimento – Funcionários.....	60
	Anexo IV - Termo de consentimento e esclarecimento – Gestores.....	61
	Anexo V - Transcrição da entrevista – Funcionários.....	62
	Anexo VI - Transcrição da entrevista – Gestores.....	104

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 1. Organograma Setorial.....	26
Figura 2. Organograma.....	27

QUADROS

Quadro 1. Conceitos de Avaliação de Desempenho.....	5
Quadro 2. Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho.....	18
Quadro 3. Escopo dos serviços oferecidos pela empresa.....	25
Quadro 4. Atribuições e Competências por Cargo.....	30
Quadro 5. Fases da Aplicação do Projeto.....	32
Quadro 6. Formulário de Avaliação de Objetivos.....	44

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

AGD – Avaliação e Gestão de Desempenho

AD – Avaliação de Desempenho

GD – Gestão de Desempenho

APPO - Avaliação Participativa por Objetivos

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

INTRODUÇÃO

No contexto globalizado em que vivemos, a mudança é uma constante inevitável. É necessário que as empresas se adaptem continuamente para preservar sua competitividade no mercado. De acordo com Pontes (2021) nos anos 80 e 90 do século passado, as empresas enfrentaram um ambiente de negócios hostil e rápidas modificações o que fez com que muitas delas tivessem que passar por reformas substanciais. Antes destas mudanças, as empresas eram centralizadas, mas, após esse período turbulento, adotaram abordagens horizontais, orientadas para a realização, e como resultados disso, as organizações passaram valorizar as competências das pessoas, reconhecendo-as como um recurso valioso.

Observa-se que estas transformações resultaram na adoção de práticas como a avaliação e gestão de desempenho (AGD), cujo objetivo é maximizar o potencial dos colaboradores, alinhando suas habilidades e resultados individuais com os objetivos e metas da empresa.

O objetivo deste trabalho de projeto é identificar e analisar quais os recursos e fatores essenciais para uma implementação de avaliação e gestão de desempenho eficaz e propor um modelo de avaliação e acompanhamento dos colaboradores condizente com necessidades específicas da empresa analisa. Além disso, busca examinar a importância e responsabilidade dos líderes e sua atuação na gestão ao longo de todo processo.

Segundo Thomaz (2005) a avaliação, deve ser considerada como um autêntico instrumento de gestão, capaz de atender a diversos objetivos específicos da organização e às suas demandas organizacionais. É um recurso fundamental para analisar o valor, as habilidades e motivações individuais, com o propósito de identificar eventuais obstáculos no desempenho das atividades, não se restringindo apenas a um fator operacional por meio de alocação de pessoas em cargos, mas assumindo em um papel estratégico crucial.

Destaca-se o papel essencial dos líderes nesse processo, uma vez que são responsáveis por interpretar e comunicar as informações geradas pela ferramenta de avaliação, que se baseiam em dados concretos. Essa função requer a prática de escuta ativa e a formulação de feedbacks assertivos, assegurando que as informações sejam transmitidas de maneira clara e precisa aos colaboradores.

Segundo Meireles, Melo e Estender (2013) ouvir as preocupações dos funcionários permite que as empresas criem uma relação de transparência. Com isso, pode-se estabelecer uma nova cultura que promove a comunicação aberta, espírito de equipe, compartilhamento

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

de conhecimento, ambiente para novas ideias, aceitação dos feedbacks, reconhecimento e consequentemente melhores resultados.

Deste modo, observa-se que as AGD surgem como um recurso para auxiliar as empresas em uma ampla gama de tarefas e tomada de decisões, tornando-se elementos fundamentais para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação do desempenho é uma ferramenta excelente para identificar problemas na gestão, integrar as pessoas à organização e ao trabalho, identificar possíveis lacunas de treinamento, desenvolver habilidades. Em essência, a avaliação do desempenho é um meio poderoso de aprimorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações.

Os benefícios identificados provenientes desta ferramenta têm impulsionado o aumento das pesquisas sobre o tema, abrangendo empresas de diferentes tamanhos e setores. No entanto, observa-se uma lacuna significativa na literatura referente a estudos específicos sobre a implementação de sistemas de avaliação de desempenho (AD) em empresas de pequeno porte, especialmente no setor de engenharia civil. Esta pesquisa pretende contribuir para preencher esta lacuna destacando as necessidades específicas e os impactos esperados da AGD neste segmento.

Para fortalecer o potencial deste estudo em preencher uma lacuna no conhecimento e gerar insights relevantes para empresas de engenharia civil e outras organizações, participaram 23 colaboradores, entre gestores e membros da equipe operacional. Esse grupo é diversificado em termos de faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e experiência profissional, fatores que enriquecem as análises com uma ampla gama de visões e percepções sobre os temas abordados.

O resultado esperado deste projeto inclui a proposta de um modelo de AD, desenvolvido com base nas necessidades e recursos específicos da empresa analisada, e considerando suas características e particularidades. Este modelo visa fornecer uma abordagem prática e adaptada, contribuindo para a melhoria da Gestão de Desempenho (GD) e para o sucesso organizacional.

Este estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando entrevistas semi-estruturadas com gestores e funcionários para compreender suas perspectivas de forma profunda e contextualizada. Essa metodologia é adequada para analisar contextos específicos como o da engenharia civil em pequenas empresas, onde as percepções dos colaboradores

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

refletem o ambiente e a cultura da organização.

A investigação qualitativa é um método fundamental na geração de conhecimento, envolvendo uma abordagem multidisciplinar e a aplicação de diversos métodos para coletar e analisar dados, bem como apresentar os resultados à comunidade científica (Gonçalves. S, Gonçalves. J e Marques, 2021).

O objetivo desta metodologia é investigar indivíduos em seus ambientes sociais naturais, empregando métodos de coleta de dados intrinsecamente ligados às circunstâncias em que esses dados são gerados, mesmo que possam ser moldados pelos interesses sociais e culturais dos participantes (Gonçalves, et al., 2021).

A estrutura deste projeto será subdividida em etapas. A primeira etapa é a revisão de literatura, que é o primeiro capítulo do projeto. Esta etapa terá como foco a coleta e seleção de literatura e fontes bibliográficas relevantes, abordando diversos aspectos relacionados à AGD incluindo seus objetivos e benefícios. Também será discutida a estratégia organizacional, que desempenha um papel crucial em processos de mudança, assim como a importância da liderança e das competências na gestão estratégica. Além disso, serão apresentadas estratégias para a implementação da AGD e discutido os métodos e ferramentas utilizados na AD, incluindo a avaliação por objetivos.

O segundo capítulo realiza uma apresentação sumária da empresa, em que proporciona uma compreensão abrangente sobre a organização, abordando sua missão, valores, portfólio de serviços e organograma, além da descrição das funções. Ademais, apresentam-se os estágios percorridos fornecendo transparência e clareza sobre cada etapa do trabalho de projeto .

O próximo capítulo está relacionada à análise e discussão dos dados, apresenta-se os resultados da pesquisa, organizando os dados de forma para destacar as principais considerações. Estas informações contribuem para uma reflexão do estudo e da pesquisa realizada, contribuindo para formação de opinião frente ao conteúdo exposto. A proposta do modelo de AGD é apresentado neste capítulo, enfatizando os benefícios e o material a ser utilizado, juntamente com sugestões de aprimoramento para organização, considerando o contexto atual da empresa.

Por fim, apresenta-se a conclusão, em que destacam-se as principais descobertas, oferecendo um panorama claro para futuras ações e melhorias na organização.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

1. CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será apresentada uma revisão da literatura pertinente ao tema proposto. Essa revisão tem como objetivo fornecer uma base conceitual robusta, capaz de oferecer uma compreensão clara dos principais conceitos envolvidos. Serão discutidos os pilares que fundamentam a Avaliação e Gestão de Desempenho, a Estratégia Organizacional e a Gestão Estratégica. A revisão abordará suas práticas, objetivos e benefícios, visando fornecer o alicerce teórico necessário para o desenvolvimento da pesquisa.

1.1 SEÇÃO 1 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A AD é um método sistemático e organizado utilizado pelas empresas para medir e analisar o desempenho dos seus trabalhadores. É um processo de reconhecimento, mensuração e administração do nível de realização dos funcionários em uma determinada empresa (Bilhim, 2009).

De acordo com Almeida (2022) a AD é um recurso fundamental para embasar decisões, otimizar o aproveitamento do capital intelectual da empresa, realizar análises de performance individual, lapidar talentos internos e alinhar os objetivos empresariais.

Segundo Dalmau e Benetti (2009) o processo de avaliação representa uma oportunidade para identificar questões a serem abordadas, eliminando potenciais problemas e estabelecendo novas metas a fim de atingir um alto desempenho. A AD faz uma análise de valor do indivíduo referente a atos passados com o intuito de ganhos ou perdas. Esta análise é de suma importância, pois se trata de um mecanismo de controle que permite aos gestores verificar se os resultados do trabalho estão alinhados com o planejamento estabelecido.

Não se deve considerar a AD apenas como um procedimento rotineiro de controle, mas sim como um processo sistemático de análise, realizado pela organização para avaliar rigorosa e objetivamente o desempenho dos colaboradores em suas funções. Este processo visa não apenas aferir o rendimento em um período específico, mas, fundamentalmente, proporcionar a melhoria contínua do desempenho e contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos envolvidos (Matos, 2011).

O autor citado reitera que esta ferramenta assume cada vez mais importância dentro de uma organização, sendo percebida como um instrumento valioso para motivar os colaboradores e estimular o desenvolvimento profissional.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Para ampliar a perspectiva, seguem alguns conceitos sobre AD conforme descritos pelos autores mencionados, apresentados no quadro abaixo.

Autor	Ideia Central
Bergamini (1983)	Aspectos particulares que atendem tanto aos requisitos básicos dos grupos de cargos, quanto as pessoas envolvidas.
Werther e Davis (1983)	Desempenho do empregado no cargo
Lucena (1995)	Reconhecimento do desempenho humano como fator impulsador do sucesso da empresa
Chiavenato (1999)	Desempenho da pessoa em função do cargo, das metas e resultados e do seu potencial de desenvolvimento
Rabaglio (2004)	Ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial humano de toda a organização
Tanke (2004)	Grau de progresso dos funcionários no desenvolvimento individual e organizacional
Boas e Carvalho (2004)	Estimar a contribuição de uma pessoa para o desenvolvimento da organização

Quadro 1 - Conceitos de Avaliação de Desempenho

(Dalmau e Benetti, 2009, p. 14).

Dessa forma, a AD surge como um pilar crucial para o bom funcionamento de qualquer organização, envolvendo a manutenção, organização e verificação dos talentos. Portanto, com a mensuração do desempenho e da aplicação de ações corretivas, a empresa pode atingir objetivos significativos em parceria com seus funcionários, os quais são reconhecidos como peças-chave para o sucesso do negócio (Almeida, 2022).

Considerando que os colaboradores são identificados como elementos fundamentais para o êxito do negócio, torna-se crucial que os colaboradores participem ativamente na elaboração dos indicadores desta avaliação. Segundo Reifschneider (2008), o processo de avaliação requer que trabalhadores participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados, visto que, esta pode ser baseada em julgamento subjetivo, sem fundamentos concretos ou critérios claros.

Portanto, para esta ferramenta favorecer tais benefícios, se faz necessário que as análises sejam realizadas de forma racional e legalmente sustentável, levando em consideração o desempenho do empregado de acordo com as funções que são direcionadas. Esta identificação requer que a mensuração seja baseada em dados e não em aspectos irrelevantes do empregado (Bilhim, 2009).

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Pereira (2014) a AD é um processo que começa com a definição das métricas desejadas e se desenvolve por meio do acompanhamento diário das entregas, da solução de problemas identificados e finaliza com a revisão dos resultados alcançados, que servirá como base para propostas futuras. Essa tarefa muitas vezes é atribuída ao líder, que deve planejar, educar e monitorar suas equipes.

Nesse contexto, a responsabilidade do gestor se torna fundamental ao conduzir a análise de desempenho dos colaboradores, utilizando a ferramenta de avaliação de maneira eficaz para determinar se os objetivos estabelecidos foram alcançados durante o período.

1.1.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Compreendendo a importância da AD, é fundamental analisar como essa prática contribui para a realização dos objetivos organizacionais.

Segundo Pontes (2021) o objetivo desta ferramenta é focar na melhoria de resultados organizacionais e no desenvolvimento, comportamento e crescimento profissional do trabalhador. Por isso, é essencial que as metas de AD sejam claras, auxiliando a construção de uma base sólida e a seleção de um método adequado. Para uma garantir uma aplicação eficaz, a empresa deve estabelecer uma estratégia que esteja alinhada aos seus objetivos finais. Isso possibilita o desenvolvimento da abordagem mais adequada para orientar ações de desenvolvimento assertivas e eficazes (Almeida, 2022).

Tal como referido por Pontes (2021), um programa bem estruturado e adequadamente gerenciado ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo, que resulte em benefícios tanto para a empresa quanto para os trabalhadores envolvidos.

Segundo Pontes (2021, p. 29-30):

Um programa formal de AD tem como principais objetivos: Tornar dinâmico o planeamento da empresa; Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos económicos e financeiros; Melhorar as competências das pessoas e da empresa; Desenvolver pessoas; Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonância, ansiedades e incertezas; Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias; Gerar informações; Tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio de atuação de todo o corpo empresarial; Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme método adotado, ao próprio instrumento de gestão de qualidade; Convir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salário e participação nos resultados da empresa; Ajudar no processo de

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; Identificar talentos como processo conjunto com o instrumento avaliação de potencial.

De acordo com Meireles et al. (2013) a AD atua como um indicador de necessidades de aprimoramentos dos colaboradores e de outras medidas organizacionais, visando à melhoria dos resultados. Acredita-se que, com as condições e recursos adequados, o ser humano irá se dedicar e com isso alcançará um desempenho em constante evolução.

Além disso, considera-se que o feedback pode ser um grande alinhado neste processo. Ele não apenas fornece aos funcionários informações sobre como a organização avalia seu trabalho, mas também serve como base para análise de alocação de recompensas, decisões sobre aumentos de salário por mérito e outras formas de reconhecimento. A diretoria também poderá utilizar destas avaliações e feedback para diferentes tomadas de decisões, uma vez que, estas oferecem informações importantes sobre transferências, demissões e necessidades de treinamento e desenvolvimento (Robbins, 2005).

Portanto, as avaliações desempenham um papel crucial na estrutura organizacional, não apenas como um mecanismo de feedback, mas também como uma ferramenta estratégica para orientar decisões importantes relacionadas ao capital humano.

1.1.2 Gestão de Desempenho

A GD complementa essa avaliação e se destaca como pilar vital para o sucesso organizacional. De acordo com Soares (2015) ela é reconhecida como um processo institucional amplo, uma vez que procura alinhar os objetivos dos colaboradores com os da empresa através de um processo contínuo de identificar, desenvolver e medir o desempenho.

A GD pode operar como um sistema aberto em constante evolução, intermediando entre as metas da organização e a orientação dos trabalhadores para alcançá-las. Dessa forma, a organização não deve ser vista como algo estático, dependente apenas do desempenho de seus trabalhadores, mas sim como algo dinâmico, que deve considerar também a sociedade e o mercado em que opera as mudanças externas e a necessidade de adaptação ao mercado global (Silva, 2012).

Na perspectiva de Thomaz (2005) as organizações estão cada vez mais adotando métodos de GD para comunicar e fortalecer sua estratégia e cultura. De acordo com o autor, essa administração não se concretiza por meio de uma única fase.

Um Sistema de GD é constituído por três fases: (1) Planeamento, onde as metas e os

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

objectivos são estabelecidos; (2) Acompanhamento (coaching), onde um gestor intervém para dar o feedback e ajustar o desempenho; e (3) Avaliação, onde a execução individual é “medida”, formalmente documentada e entregue o feedback. Planear, através da definição das responsabilidades e das tarefas para cada função e dos objectivos para o período de avaliação; Gerir/acompanhar, através de feedback, apoio e incentivo à melhoria contínua e Avaliar (no final do período de avaliação), através de como e até que ponto os objectivos definidos foram, ou não, atingidos e o tipo de comportamentos adoptados para os alcançar, sendo avaliados com base em competências, traduzidas em indicadores comportamentais mensuráveis e com recurso a perfis de competências que fornecem uma informação credível para os sistemas de recompensas e para o planeamento, progressão e gestão de carreiras. Os sistemas que relacionam o planeamento, gestão e avaliação, tanto dos resultados como dos comportamentos, são denominados de modelos mistos, fornecendo uma análise e uma avaliação holística do colaborador (Thomaz, 2005, p. 193 e 208 - 209).

A GD acompanha o desempenho dos colaboradores, identifica padrões e dá feedback relevante abrangendo diferentes áreas para garantir o alcance dos resultados esperados, avaliar qualidade, prazos, produção, custos e competência dos colaboradores, além de identificar necessidades de desenvolvimento. Também considera fatores do ambiente organizacional e antecipa ações para evitar desvios. Durante o diálogo entre avaliador e avaliado, podem surgir novos padrões de desempenho e, se necessário, serem implementados treinamentos ou transferências para funções mais adequadas (Pereira, 2014).

Dessa forma, as orientações e trocas estabelecidas não apenas facilitam a identificação de novas oportunidades de desenvolvimento, mas também asseguram que a organização mantenha sua flexibilidade frente às necessidades do mercado e de seus colaboradores.

1.1.3 Objetivos da Gestão de Desempenho

O objetivo da GD é criar um ambiente onde às metas organizacionais e as aspirações individuais dos colaboradores estejam interligadas, promovendo um desempenho alinhado e sustentável. De acordo com Silva (2012) a GD é um processo que vai além da simples medição do desempenho, ela envolve os colaboradores e considera os eventos anteriores e posteriores à avaliação. Trata-se de um processo contínuo que busca alinhar o desempenho do trabalhador com as metas estabelecidas pela empresa.

Seguindo ainda de perto as perspectivas deste autor, as organizações têm uma preocupação constante em medir o desempenho, explorando cada vez mais fatores não quantificáveis que contribuem para sua diferenciação no mercado. A avaliação do desempenho surge como uma ferramenta crucial para avaliar a contribuição de cada colaborador no alcance das metas estipuladas pela organização e a GD busca compreender os

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

elementos subjacentes aos resultados obtidos.

Através da GD é possível gerir a performance dos colaboradores e garantir que eles desenvolvam suas atividades de acordo com o propósito da empresa. Se isso não ocorrer, é necessário adaptar o empregado a uma tarefa ou função alinhada às suas competências, ou optar por oferecer formação. O foco não está apenas na avaliação, mas sim na gestão eficaz do rendimento de cada funcionário, trazendo benefícios tanto para os recursos humanos que ali estão, quanto para a instituição (Soares, 2015).

Segundo Meireles et al. (2013) é possível compreender que este método busca analisar as melhores práticas dos funcionários, visando não apenas aprimorar o desenvolvimento profissional e pessoal, mas também possibilitar um melhor desempenho no trabalho. Desta forma, procura resolver problemas de relacionamento entre a empresa e os colaboradores e melhorar a qualidade de vida no trabalho promovendo, assim, um ambiente mais saudável e produtivo. Ao gerir o desempenho, as organizações devem considerar não apenas os colaboradores, mas também a própria estrutura organizacional, visando torná-la mais eficaz e otimizada (Soares, 2015).

Portanto, as organizações não apenas incentivam o desenvolvimento de seus colaboradores, mas também fortalecem a relação entre a empresa e sua força de trabalho, o que contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

1.1.4 Benefícios da Avaliação e Gestão de Desempenho

Os benefícios da AGD são abrangentes, impactando não apenas o ambiente organizacional, mas também promovendo um espaço em que todos os envolvidos se sentem valorizados e motivados a alcançar objetivos comuns. Segunda Camara (2012) a AGD proporciona benefícios como o aprimoramento do desempenho dos colaboradores, o alinhamento de metas organizacionais e individuais, o fortalecimento da comunicação e do relacionamento, a identificação de necessidades de desenvolvimento e a base para tomada de decisões estratégicas.

Esta ferramenta possibilita que o trabalhador tenha conhecimento de sua avaliação, permitindo que este avalie seu próprio progresso e compreenda seus erros durante a reunião de alinhamento, promovendo um ambiente propício para aprendizado e desenvolvimento contínuo (Silva, 2012).

Seguindo de perto Meireles et al. (2013) a AGD são cruciais para que os funcionários se

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

sintam bem tanto no local de trabalho quanto em relação ao cargo que ocupam, promovendo uma produção mais eficiente através da satisfação. Esses métodos não apenas possibilitam a valorização do ser humano, reconhecendo suas necessidades, desejos e sentimentos, como também destacam o desempenho como uma ferramenta essencial para orientar os gestores na identificação do potencial e talentos individuais, que podem ser descobertos por meio dessa abordagem.

A satisfação e motivação desempenham um papel determinante na execução das tarefas e incentivam uma transformação nos atributos comportamentais, é possível considerar que o próprio processo de avaliação serve como estímulo para que os colaboradores avancem na aquisição de conhecimentos e na promoção de relações pessoais e interpessoais no desempenho de suas atividades (Matos, 2011).

Segundo Matos (2011), a satisfação com a AGD pode estimular a motivação, o compromisso e a intenção de permanecer na organização. O estabelecimento de objetivos e feedback afetam o desempenho positivamente por aumentar a motivação necessária ao desempenho.

Na perspectiva de Pontes (2021), em um contexto de pesquisa científica a AGD, também traz benefícios significativos para outras atividades essenciais no departamento de Recursos Humanos. Ela está intrinsecamente relacionada a programas importantes de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, gestão de qualidade, aspectos econômico-financeiros e programas de participação nos lucros ou resultados. Ademais, as contribuições de Thomaz (2005) enfatizam que a GD desempenha um papel crucial na determinação do sistema de recompensas, cuja atratividade varia conforme os níveis de desempenho e conquistas alcançados.

Ao empregar de maneira eficaz a AGD, as organizações não apenas estimulam o crescimento profissional dos colaboradores, mas também consolidam os fundamentos organizacionais, fomentando um ambiente de trabalho propício à colaboração e ao contínuo desenvolvimento. Esses métodos revelam-se preciosos para diagnóstico e decisões estratégicas. No entanto, para garantir sua eficácia, torna-se imperativo estabelecer objetivos claros com o intuito de aderir a critérios de equidade e justiça (Almeida, 2022).

Assim, ao integrar efetivamente a AGD, as organizações fortalecem sua estrutura organizacional, proporcionando um ambiente que favorece a inovação e a adaptação às mudanças, as quais são imprescindíveis para atender às demandas do mercado atual.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

1.2 Seção 2 - A Estratégia Organizacional: Relevância e contribuição em processos de mudanças

A estratégia organizacional é essencial para o sucesso da empresa em um ambiente dinâmico e competitivo, sua importância reside na capacidade de alinhar os recursos disponíveis aos objetivos organizacionais, permitindo que as empresas se adaptem às novas demandas do mercado e mudanças internas, que podem ser decorrentes da implementação de novas políticas e diretrizes.

De acordo com Ribeiro (2012), a estratégia possibilita que os planos se transformem em ações concretas, assegurando a efetiva realização dos objetivos ao considerar os caminhos e recursos disponíveis. Ela está intimamente ligada ao sucesso das organizações, pois é por meio desse planejamento que a empresa define seu propósito, seus valores e suas metas futuras de maneira clara e transparente (Elias e Ruiz, 2016).

Carvalho (2010) aponta que a estratégia está diretamente relacionada a mapear e conhecer detalhadamente o ambiente em que se opera, assim como a monitorá-lo constantemente. Isso inclui um entendimento profundo dos concorrentes, uma vez que as regras podem mudar rapidamente. Portanto, uma estratégia eficaz permitirá tomar decisões não apenas diante das oportunidades, mas também frente às ameaças.

Porter corrobora essa afirmação ao destacar que a estratégia é essencial para que as empresas estabeleçam diretrizes claras para competir com seus concorrentes, definindo regras, metas e planos detalhados para alcançá-las (Porter, 2004).

De acordo com Porter (2004) existem cinco forças que determinam a competitividade de um setor: rivalidade entre concorrentes, que esta relacionada à intensidade das competições que ocorrem entre as empresas e como estas pode vir a interferir na indústria. Ameaça de novos entrantes que são a novas empresas que podem vir com maiores recursos financeiros, capacidade produtiva e uma forte ambição de ter seu espaço e uma parte mercado. O poder de barganha dos fornecedores pode impactar a competitividade dentro de uma indústria, permitindo-lhes aumento de preços ou impor condições desfavoráveis. Simultaneamente, o poder de barganha dos compradores permite que eles exijam melhores preços e condições, afetando diretamente a lucratividade dos fornecedores. Ameaça de produtos substitutos refere-se ao risco de alternativas ao produto ou serviço oferecido por uma empresa que podem atrair seus clientes e reduzir sua participação de mercado.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Compreender essa dinâmica permite analisar o ambiente competitivo e a identificar áreas que precisam de mudanças. Segundo Ribeiro (2012), as organizações devem se destacar em relação aos seus concorrentes, levando em conta os movimentos do mercado que podem afetar seus negócios, adaptando-se e fazendo ajustes.

O ambiente corporativo atual exige flexibilidade e agilidade para responder às diversas demandas advindas do mercado. Essas transformações frequentemente trazem grandes desafios e incertezas, tornando o papel dos gestores essencial para orientar e apoiar os colaboradores e, consequentemente, a organização no enfrentamento dessas complexidades.

Desse modo, a gestão estratégica torna-se indispensável, pois assegura a implementação de um sistema gerencial de acompanhamento e direcionamento, permitindo que os funcionários recebam feedback constante e se mantenham alinhados com o planejamento e a execução das atividades (Elias e Ruiz, 2016).

1.2.1 Gestão Estratégica: O papel da liderança e das competências na avaliação e monitoramento

A gestão estratégica estabelece a direção das organizações, enquanto os líderes são responsáveis por traduzir essa orientação em ações concretas. Segundo Bilhim (2009), a gestão estratégica é responsável não apenas por implementar um plano de ação, mas também por participar ativamente do planejamento contínuo. Este processo deve integrar as decisões operacionais e o funcionamento diário da organização, mantendo-se flexível para se adaptar às necessidades e mudanças da empresa. Além disso, esse planejamento deve ser assumido por todos os níveis de gestão, incluindo a alta administração.

De acordo com Meireles et al. (2013) para alcançar seus objetivos, a empresa precisa definir princípios, estratégias, políticas, práticas de gestão e diretrizes que possam orientar a atuação dos líderes em relação aos seus subordinados. O gestor, por sua vez, compreende a forma como a organização se estrutura para gerenciar e direcionar o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.

Segundo de perto Teixeira (2011) os gestores são importantes por operar em várias esferas, incentivando e motivando seus subordinados para alcançarem níveis de desempenho excepcionais, considerando os recursos, capacidades e tecnologias disponíveis.

Os líderes devem estar centrados em avaliar as pessoas e descobrir maneiras inovadoras de guiá-las na execução eficiente de suas tarefas, dentro de um ambiente organizacional

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

saudável, fazendo com que a AD funcione como um instrumento de trabalho, e não como uma ferramenta que apenas corrige ou pune os envolvidos (Meireles et al., 2013)

De acordo com Bilhim (2009) a inclusão dos colaboradores na definição das metas organizacionais facilita o entendimento dos colaboradores e contribui para um maior engajamento destes na concretização dos objetivos organizacionais.

Para que este processo de definição de metas para AD ocorra de maneira fluida, é recomendável que os colaboradores possuam algumas competências como: trabalho em equipe, inteligência emocional e pensamento crítico que são essenciais tanto para o sucesso deste processo quanto para o ambiente organizacional como um todo.

Segundo Silva (2012) as competências são conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam o indivíduo a alcançar um desempenho superior e que tais características intrapessoais podem existir mesmo que não sejam facilmente observadas através do comportamento do indivíduo.

De acordo com Bilhim (2009) a competência profissional resulta da combinação de fatores que engloba experiências, habilidades, conhecimentos e comportamentos aplicados em um contexto específico. Envolve aptidões e características pessoais que contribuem para atingir um desempenho de alto nível, indo além das capacidades técnicas necessárias para realizar as tarefas inerentes a uma função.

Dessa forma, as competências tornaram-se elementos de grande relevância nas organizações, possibilitando que estas se concentrem nos aspectos fundamentais de seus negócios, enquanto se alinham com os recursos humanos para promover maior flexibilidade, criatividade, adaptabilidade e inovação. Atributos que são essenciais para superar os desafios do ambiente (Soares, 2015).

A AD inclui a análise de competências organizacionais, funcionais e, no caso dos gestores, competências gerenciais. Essas análises devem estar alinhadas com a missão, visão e valores de cada empresa, podendo variar de uma organização para outra. Com isso, é essencial que cada empresa mapeie seu conjunto específico de competências (Meirelles, 2013).

Ao mapear as competências, a empresa obtém uma compreensão mais clara das habilidades e capacidades de seus colaboradores, o que auxilia no processo de feedback e na gestão estratégica de forma eficaz.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

1.2.2 A relevância do feedback para o alinhamento estratégico e melhoria do desempenho

Com base nas discussões sobre a gestão estratégica e a importância da liderança e das competências, o feedback se apresenta como uma ferramenta crucial para o sucesso organizacional. Essa prática, cuja responsabilidade recai em grande parte sobre a liderança, permite uma análise crítica e construtiva do desempenho, tanto individual quanto coletivo. Ao facilitar a identificação e o desenvolvimento das competências essenciais, o feedback contribui diretamente para o alinhamento das metas organizacionais e para o aprimoramento contínuo dos resultados da equipe.

De acordo com Thomaz (2005) o feedback desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos indivíduos, uma vez que a percepção que eles têm sobre seu próprio desempenho e comportamento pode não refletir a realidade objetiva. Portanto, o feedback deve ser oferecido de forma construtiva, destacando tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de aprimoramento, com o objetivo de promover o crescimento contínuo e a melhoria.

Na análise de Pinho (2016) as informações passadas no processo de feedback não devem conter críticas, sugestões ou opiniões, pois isso pode ser interpretado pelo receptor de maneira equivocada ou negativa podendo assim comprometer a realização desta atividade.

Na perspectiva de Thomaz (2005) a entrevista de avaliação pode desencadear mecanismos de defesa que dificultam a comunicação entre avaliador e avaliado, portanto, é crucial que ambos se preparem para a entrevista de avaliação, buscando uma abordagem cooperativa, sendo essencial que o gestor seja assertivo e tenha inteligência emocional durante todo o processo.

O feedback deve ser transparente, específico e construtivo, visando identificar áreas de aprimoramento e reconhecimento. Ao estabelecer padrões claros e oferecer feedback regular, a organização pode cultivar uma compreensão compartilhada das expectativas de desempenho, facilitando a sintonia dos esforços individuais com as metas da empresa (Thomaz, 2005).

A ausência de feedback poderá deixar os colaboradores sem uma compreensão clara do que se espera deles. Por esse motivo, as reuniões tornam-se essenciais, pois pretende informar sobre o desempenho ao longo do ano, auxiliar os trabalhadores a alcançarem melhores resultados e/ou introduzir as medidas corretivas necessárias. Quando os funcionários sabem o

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

que se espera deles, podem concentrar seus esforços para atingir as expectativas da organização (Pinho, 2016).

A informação partilhada com os colaboradores não apenas os conscientiza de seu nível de desempenho, mas também atua como uma fonte de motivação. Segundo Aguiar (2023) os membros da equipe demonstram interesse em receber feedback sobre suas performances para avaliar o quão próximos estão de atingir os objetivos propostos na avaliação.

O feedback não precisa se limitar a reunião de AD. Os líderes podem fornecer esta avaliação de forma contínua ao longo do ano; essa prática não apenas facilita a adaptação rápida das estratégias organizacionais às necessidades e desafios, mas também assegura que todos os envolvidos estejam alinhados com os objetivos da empresa.

Na perspectiva de Thomaz (2005) o ciclo formal de desempenho pode ter uma duração de 6 ou 12 meses, no entanto, este acredita que a entrevista de avaliação não é o único momento para fornecer feedback ao funcionário uma vez que a própria natureza do sistema de avaliação do desempenho exige um acompanhamento constante para corrigir desvios assim que estes ocorrem, além de reconhecer e premiar os sucessos alcançados.

Portanto, receber ou proporcionar feedback certamente é uma tarefa desafiadora, tornando fundamental que as empresas ofereçam treinamento adequado aos gestores e colaboradores, assegurando que o processo seja compreendido e executado de maneira consistente, ajustando a avaliação conforme as características do colaborador e da tarefa, e garantindo que o feedback seja entregue de forma construtiva e voltada para o desenvolvimento (Aguiar, 2023).

Ao compreender a importância do feedback como um componente essencial para o desenvolvimento individual e coletivo, é possível que outras atividades interligadas a este também sejam beneficiadas, como a AD e seu processo de implementação. A aplicação dessas práticas desde o início possibilita um olhar mais cuidadoso e respostas mais precisas às necessidades organizacionais.

1.2.3 Estratégias para implementação da avaliação de desempenho

A eficácia dos processos de AGD aqui apresentados estão vinculados a uma implementação eficiente, a qual deve considerar aspectos essenciais, conforme apresentado por Camara (2012) em que ressalta que o processo de implementação de um sistema de AGD envolve etapas essenciais, como a comunicação clara, a sensibilização dos avaliados, a

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

extração e análise contínua dos dados coletados, além da introdução e integração gradual do sistema.

De acordo com Robbins e Decenzo (2001) o processo de AD inicia-se com a definição dos padrões de desempenho, os quais devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização e da análise e descrição dos cargos.

Deste modo, para definir os critérios e indicadores de performance é fundamental identificar cuidadosamente as dimensões ou aspectos que são determinantes para um desempenho adequado e as métricas ou escalas de avaliação que serão utilizadas. Sobre as métricas e escalas pouco importa a escolha, desde que a cultura organizacional e o perfil dos colaboradores sejam levados em consideração (Bilhim, 2009).

No entanto, a busca por métricas e escalas adequadas pode ser desafiadora. De acordo com Bilhim (2009) encontrar indicadores de medida para dimensões complexas, como a criatividade, pode ser complexo; no entanto, é fundamental identificar métodos e critérios adequados que possibilitem uma avaliação abrangente e precisa do desempenho dos trabalhadores, garantindo, assim, uma análise completa e justa.

De acordo com Meireles et al. (2013) o ideal é segmentar a implantação em fases para evitar sobrecarga e assegurar resultados concretos; escolher um sistema de avaliação, de preferência online, para simplificar o procedimento; determinar as áreas e cargos que participarão da primeira etapa de implementação; introduzir o conceito de gestão por competências e feedback aos líderes; e fornecer treinamento adequado. tanto para aqueles que avaliam quanto para os avaliados.

Na perspectiva de Robbins e Decenzo (2001) é fundamental que os padrões sejam claros, objetivos e mensuráveis, de modo a serem compreendidos e avaliados de forma precisa, deixando claro ao trabalhador o que se espera dele em termos de desempenho. A comunicação das expectativas não deve ser apenas uma responsabilidade do trabalhador, mas sim uma tarefa da organização, garantindo que as informações sejam transmitidas de maneira clara e efetiva.

A comunicação assertiva de ambas as partes permite que a implementação do sistema de AGD se desenvolva de maneira eficaz e harmoniosa, assegurando que todos os envolvidos compreendam a importância de cada etapa do processo, inclusive a relevância da descrição de cargos neste processo.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

1.2.4 Análise de cargos como ferramenta estratégica na avaliação e gestão de desempenho

A análise e descrição das funções têm como objetivo fornecer uma visão clara das responsabilidades e expectativas de cada cargo dentro da organização, desempenhando um papel crucial em diferentes aspectos, incluindo a AGD.

Segundo Bilhim (2009) a análise de cargos é um procedimento sistemático de coleta de dados, exigindo uma análise minuciosa das informações, com o objetivo de embasar a tomada de decisões. É fundamental que as informações sejam completas e objetivas, representando de forma precisa a realidade.

Deste modo, a análise prévia das funções a serem desempenhadas ajuda na seleção e formação dos trabalhadores e permite estabelecer um padrão de comparação dos resultados do trabalho. No final do ano ou de um período predefinido, basta comparar os resultados de trabalho dos indivíduos com o padrão estabelecido para sua função. São analisados os desvios identificados e, quando necessário, são sugeridas medidas corretivas, como formação específica para os colaboradores (Caetano, 2008).

De acordo com A. Machado, D. Machado e Portugal (2014) a avaliação do funcionário é baseada na análise das descrições do cargo, que descreve as diversas tarefas que o ocupante deve realizar. A consideração dessas tarefas, juntamente com outros critérios de avaliação, não é aleatória, mas sim derivada das exigências fundamentais identificadas na análise das funções para o exercício eficaz do cargo.

Por conseguinte, antes de se definir AD, é importante fazer uma análise de cargos, sendo esta uma parte essencial para ser criado um sistema de avaliação devidamente estruturado e coerente com as tarefas desempenhadas pelos trabalhadores (Pinho, 2016).

Dada a importância desta atividade, é fundamental que o avaliador conduza uma análise detalhada das descrições de funções de cada funcionário envolvido. Isso implica em compreender todos os requisitos de qualificação, responsabilidades e exigências da posição em questão (Almeida, 2022).

Na perspectiva de Matos (2011) o avaliador deve considerar aspectos cruciais, como o cargo ocupado, a orientação e as oportunidades. Mesmo em ocupações simples, a avaliação deve ser realizada com o mesmo cuidado dedicado aos desempenhos mais complexos.

Desse modo, é relevante ressaltar que cada organização é única em sua natureza e possui suas próprias diretrizes específicas. Conforme abordado por Meireles et al. (2013) cada

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

empresa deve ter seu conjunto de habilidades identificado, pois estas devem estar em sintonia com a missão, visão e valores específicos de cada organização.

1.3 Seção 3 - Métodos e ferramentas de AD

A análise e descrição de funções são essenciais para a implementação de metodologias de avaliação, pois fornecem uma compreensão clara das responsabilidades tanto individuais quanto coletivas, possibilitando a seleção e aplicação do método mais eficaz de acordo com a necessidade de cada empresa. De acordo com Pontes (2021) as metodologias de avaliação podem ser categorizadas em dois grupos: métodos individuais e métodos em equipe. Embora a maioria dos métodos se concentre na avaliação do desempenho individual, a abordagem de estabelecimento de metas também pode ser aplicada a equipes por meio de estratégias que envolvam o acompanhamento e a avaliação dos resultados conjuntos.

Embora existam dois tipos de grupos de análises, ambos podem ser categorizados como clássicos, referentes a abordagens mais antigas, e contemporâneos, relacionados a abordagens mais atuais. Além disso, os métodos também podem ser classificados com base na ênfase da avaliação, seja no passado, no futuro ou em ambos. Isso significa que os métodos podem se concentrar no comportamento passado ou ter uma preocupação maior com o comportamento futuro, conforme demonstra abaixo.

Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivos Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Quadro 2 - Classificação dos Métodos de Avaliação de Desempenho

(Pontes, 2021, p. 46)

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Tal como referido por Bilhim (2009), a AD engloba três elementos fundamentais: os avaliadores, a formação oferecida sobre o processo avaliativo e a condução das entrevistas de avaliação. Os avaliadores mais comuns são os chefes imediatos, mas também podem ser usados outros processos como auto-avaliação, avaliação por colegas, subordinados, clientes e até mesmo avaliação 360 graus. A formação oferecida sobre o processo avaliativo pode ser voltada para o registro preciso das observações realizadas durante o processo e o terceiro está centrado na habilidade dos avaliadores em fornecer feedback construtivo e estabelecer metas e objetivos de desempenho, enfatizando esses aspectos em detrimento da personalidade dos indivíduos avaliados.

Os instrumentos mais utilizados para medir a AD estão centrados em diferentes aspectos como personalidade (com escalas ancoradas em traços de personalidade), comportamentos (utilizando incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrão misto, escalas de observação comportamental e listas de verificação), comparação com os outros (ordenações simples, comparações por pares e distribuição forçada) e instrumentos baseados nos resultados, como padrões de desempenho e gestão por objetivos (Bilhim, 2009).

Analisar e selecionar as ferramentas adequadas, com base nas necessidades e na missão da empresa, proporcionará um processo de avaliação eficaz.

De acordo com Bilhim (2009), os objetivos da AD devem ser direcionados às tarefas, buscando manter ou aumentar o nível de realização dos trabalhadores. É essencial encontrar um equilíbrio adequado e significativo ao definir as dimensões de avaliação, a fim de garantir que o processo seja valorizado e percebido como justo e relevante pelos colaboradores, promovendo, assim, a efetividade e a aceitação da GD na organização (Camara, 2012).

Diante das várias abordagens e ferramentas para conduzir a AD, temos a Avaliação por Objetivos, cujo propósito é orientar o desempenho dos colaboradores para o cumprimento de metas específicas, alinhadas às diretrizes da instituição.

1.3.1 Avaliação por objetivos

A Avaliação por Objetivos é uma abordagem que se fundamenta na definição clara de metas a serem alcançadas, promovendo um alinhamento estratégico entre o desempenho individual dos colaboradores e os objetivos organizacionais. Este método não apenas

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

proporciona uma mensuração objetiva dos resultados, mas também incentiva a motivação e o engajamento dos funcionários, uma vez que eles têm a oportunidade de visualizar sua contribuição direta para o sucesso da instituição.

De acordo com Robbins e Decenzo (2001) a avaliação por objetivos visa avaliar os empregados com base na eficiência em alcançar um conjunto específico de objetivos considerados críticos para o sucesso de seu trabalho, sendo fundamental que esses objetivos sejam concretos, verificáveis e mensuráveis, proporcionando uma base sólida para a avaliação. Ao adotar essa abordagem, as organizações podem promover uma cultura de desempenho orientada para resultados e impulsionar o desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores.

Segundo Pereira (2014) o método de AD por objetivos revolucionou a abordagem tradicional, pois se preocupa com o futuro e é objetivo. Diferente dos métodos tradicionais, que focam apenas no passado, a avaliação por objetivos, busca melhorar o desempenho tanto de organizações quanto de indivíduos, estabelecendo um plano de ação com base nas experiências adquiridas. Embora tenha alguns pontos negativos, os benefícios superam as desvantagens quando aplicado corretamente.

A avaliação de desempenho com a gestão por objetivos tem como objetivo estabelecer critérios objetivos e amplamente aceitos de medida, além de facilitar a avaliação, uma vez que o próprio avaliado participa tanto na definição dos objetivos como na análise dos resultados. Este enfoque é considerado um método de desenvolvimento organizacional, o que significa que suas vantagens são potencializadas nesse sentido (Caetano, 2008).

Na perspectiva de Robbins e Decenzo (2001), se faz necessário transformar os objetivos empresariais em objetivos individuais é este processo se dá por quatro etapas sendo a primeira a determinação de metas em que os objetivos gerais da organização são utilizados como referência para estabelecer metas específicas em nível departamental e individual. O planejamento de ações são definidos como meios para alcançar os objetivos estabelecidos na etapa anterior. O autocontrole refere-se ao monitoramento e à avaliação sistemática do desempenho, permitindo que o próprio colaborador revise seu desempenho em relação às metas estabelecidas. As revisões periódicas são momentos em que ações corretivas podem ser tomadas. Essas revisões têm um caráter construtivo e são focadas no desenvolvimento, visando ajudar no desempenho futuro, em vez de serem punitivas.

Com o objetivo de promover um processo contínuo de aprimoramento e alinhamento, é

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

recomendado realizar de duas a três revisões ao longo do ano. Essas revisões oferecem oportunidades regulares para fornecer feedback construtivo, alinhar expectativas e realizar ajustes necessários nas metas e objetivos estabelecidos (Robbins e Decenzo, 2001).

Chiavenato (2014) menciona que algumas organizações estão adotando um sistema de administração do desempenho no qual participam ativamente o colaborador e o seu gerente, a chamada Avaliação participativa por objetivos (APPO).

Esse sistema adota o relacionamento intenso e a visão proativa. E aqui ressurgem a velha administração por objetivos (APO), agora com novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizaram a sua implantação na maioria das organizações (Chiavenato, 2014, p. 224).

A APPO é democrática, participativa, envolvente e motivadora, para tanto, a AD deve seguir seis etapas, segundo Chiavenato (2014):

Formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, negociação sobre a alocação de recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, desempenho, constante monitoramento dos resultados e comparação com os objetivos formulados e retroação intensiva e contínua avaliação conjunta e interativa. Nessa concepção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro. Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado (Chiavenato, 2014, p. 225).

Considerando ainda o autor supracitado, esta avaliação busca direcionar o desempenho em relação a metas e objetivos estabelecidos e acordados previamente. Também se esforça para fornecer ao colaborador todos os recursos necessários para alcançá-los de maneira adequada, utiliza parâmetros apropriados e comparativos para avaliação e, acima de tudo, busca fornecer consistência por meio de feedback constante e avaliação contínua. Tudo isso é feito para garantir um desempenho alinhado com as necessidades da organização e os objetivos de carreira do avaliado (Chiavenato, 2014).

De acordo com Robbins e Decenzo (2001) ao adotar essa abordagem, as organizações têm a capacidade de estabelecer um sólido sistema de conversão de metas corporativas em metas individuais, promovendo o aprimoramento do desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que contribuem para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Considerando os benefícios associados, a avaliação por objetivos se apresenta como uma ferramenta de grande relevância para a empresa analisada neste estudo. Essa metodologia proporciona um foco mais direcionado nas metas organizacionais, promovendo a eficácia no

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

alcance dos objetivos e o fortalecimento da posição da empresa no mercado. Ademais, ao envolver os colaboradores na definição de suas metas, a avaliação por objetivos incentiva a motivação e a responsabilidade, culminando em um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo.

Entretanto, reconhecer que a avaliação por objetivos, assim como qualquer outro método de AD e recurso organizacional, enfrenta desafios e complexidades é fundamental. Essa compreensão permite uma análise mais crítica e realista sobre a eficácia do método e possibilita a antecipação de estratégias para superar dificuldades que possam surgir ao longo do processo

1.3.2 Desafios e limitações da Avaliação e Gestão de Desempenho

Reconhecer os desafios, limitações e os benefícios na escolha de um método adequado para a AD tornam-se fundamental, uma vez que essa compreensão permite que os gestores se preparem e se antecipem a possíveis aspectos adversos que possam surgir.

Segundo Machado et al (2014) uma das dificuldades deste sistema é a escolha do instrumento a ser utilizado, uma vez que, a qualidade e objetividade dos resultados dependem desta decisão. Além disso, a adaptação dos métodos de avaliação às características específicas da empresa ou do grupo de trabalho a ser avaliado e a falta de preparo e de empenho dos avaliadores na aplicação do programa, pode comprometer a eficácia do processo, resultando em julgamentos e valores.

Existem duas categorias principais de dificuldades: o foco no indivíduo e o foco no processo. No que diz respeito ao foco no indivíduo, é essencial basear-se em dados objetivos em vez de emoções, pois isso aumenta a satisfação dos avaliados. Já o foco no processo envolve seguir uma estrutura definida, o que facilita a documentação e permite uma avaliação quantificável. Compreender todos os critérios utilizados é crucial, especialmente porque muitas vezes a avaliação está ligada a possíveis aumentos salariais (Robbins e Decenzo, 2001).

Na perspectiva de Machado et al (2014) análises baseadas na personalidade do avaliado, rigidez excessiva ou tendência a agradar, manifestações de favoritismo, atribuição de boas classificações para evitar prejudicar o trabalhador e foco em comportamentos não habituais são erros comuns cometidos pelo avaliador.

Os avaliados também podem apresentar inseguranças frente ao que esta sendo

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

apresentado. Seguindo de perto Machado et al (2014) os funcionários podem identificar o processo com um ato de julgar e não uma possibilidade de desenvolvimento pessoal, além disso, podem compreender que os métodos não correspondem a uma análise adequada da capacidade e rendimento de cada indivíduo, fazendo com que estes desconfiem do processo. E a falta de confiança transmitida pelo avaliador faz com que estes se questionem sobre a capacidade que este teria de manter a imparcialidade.

Reifschneider (2008) reitera que a falta de preparo e compreensão do processo por parte dos gestores, bem como da ausência de uma estrutura institucional para avaliação e treinamento, leva à insatisfação dos trabalhadores. Dessa forma, é essencial que os gestores não se limite apenas a aplicação de métodos de avaliação, mas que também promova uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo, a comunicação aberta e feedbacks construtivos.

Uma AGD eficaz deve integrar esses aspectos, transformando desafios e limitações em oportunidades para o crescimento e a melhoria contínua da organização. Nesse sentido, todo o processo não deve se restringir apenas à medição de resultados, mas também deve focar no desenvolvimento e no engajamento dos colaboradores, promovendo um ambiente que favoreça o crescimento organizacional, mas também o desenvolvimento profissional e pessoal de cada indivíduo.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. CAPÍTULO II – APRESENTAÇÃO DO PROJETO

Neste capítulo, realiza-se a descrição da empresa à qual se propõe o projeto em questão. Serão abordados aspectos fundamentais, como a estrutura organizacional, a descrição dos cargos e as competências essenciais associadas. Além disso, serão detalhadas as fases do projeto a serem implementadas, assegurando que o desenvolvimento da proposta esteja alinhado às necessidades específicas da organização.

2.1 Apresentação Sumária da empresa

A organização selecionada para o presente projeto é a Startac Engenharia, fundada em fevereiro de 2015. Desde o início de suas atividades, a empresa tem estabelecido parcerias e atendido clientes nos setores de engenharia, construção, arquitetura, fundações e geotecnia. As instalações comerciais e administrativas da empresa estão localizadas na Zona Norte de São Paulo, Brasil, onde as atividades técnicas e operacionais são realizadas conforme as demandas específicas de cada projeto.

A missão da empresa é executar obras com qualidade, responsabilidade e segurança, cumprindo os prazos e garantindo a satisfação dos clientes. Seus valores são pautados em qualidade, responsabilidade, segurança, ética, respeito e comprometimento. A Startac Engenharia possui objetivos organizacionais; no entanto, enfrenta desafios devido à falta de um registro centralizado, de um plano sistemático e de estratégias bem definidas.

Segundo Carvalho (2010), é crucial que as organizações estabeleçam regras que sejam seguidas rigorosamente. Essas regras devem ser claras e objetivas para evitar que os indivíduos gastem tempo excessivo tentando compreender os manuais que as descrevem.

Embora a empresa não possua planos de ação claramente definidos, foi possível identificar seus objetivos por meio de entrevistas com a diretoria. Esses objetivos incluem a redução de custos supérfluos, a melhoria contínua dos padrões de qualidade, a abertura para novos mercados e regiões geográficas, a prestação de um serviço excepcional aos clientes, a promoção de uma comunicação aberta, a garantia da entrega de obras dentro do prazo e a maximização do lucro.

No portfólio de serviços da organização, destacam-se três categorias principais de atendimento: estruturas, fundações e geotecnia. Cada uma delas desempenha um papel distinto em diversos aspectos da engenharia civil e da construção. A seguir, apresenta-se um

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

quadro que descreve as principais atividades, elaborado em colaboração com a diretoria:

Atividade	Descrição
Estruturas	Envolve o projeto estrutural para edificações, assegurando que as estruturas sejam seguras, eficientes e estejam em conformidade com as normas regionais e locais, com os códigos de obras municipais e normas de defesa civil, aplicáveis. Análises detalhadas para avaliar a capacidade das estruturas de suportar cargas e resistir a condições adversas. Construção de estruturas que suportam e distribuem cargas em um edifício ou infraestrutura, realizando também a inspeção e o controle de qualidade dos materiais e técnicas utilizadas.
Fundações	Desenvolve projetos de fundações adequadas ao tipo de solo e às cargas impostas pela estrutura. Executa a construção de diferentes tipos de fundações, como fundações rasas (sapatas, blocos) e fundações profundas (estacas, tubulões). Realiza investigações geotécnicas para determinar as propriedades do solo e garantir a adequação das fundações.
Geotecnia	Envolve o estudo das propriedades e comportamentos do solo e das rochas, e como esses fatores afetam o projeto e a construção. Avalia a estabilidade do solo e sua interação com estruturas para prevenir problemas como deslizamentos e assentamentos. Desenvolve soluções para problemas relacionados ao solo, incluindo reforços, drenagem e estabilização.

Quadro 3 - Escopo dos serviços oferecidos pela empresa

A estrutura organizacional da empresa exibe características típicas de uma estrutura linear, onde a organização é disposta em uma sequência vertical. De acordo com Picchiai (2010) essa estrutura linear corresponde a um modelo organizacional simples, comumente encontrado em pequenas empresas onde as operações são pouco diversificadas e a coordenação é direta. Os departamentos são estruturados com a centralização das decisões em um único ponto, a comunicação segue um fluxo formal, predominantemente descendente, e cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e claramente definidas.

Apresenta-se a seguir o organograma setorial da empresa, elaborado em conjunto com a diretoria.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

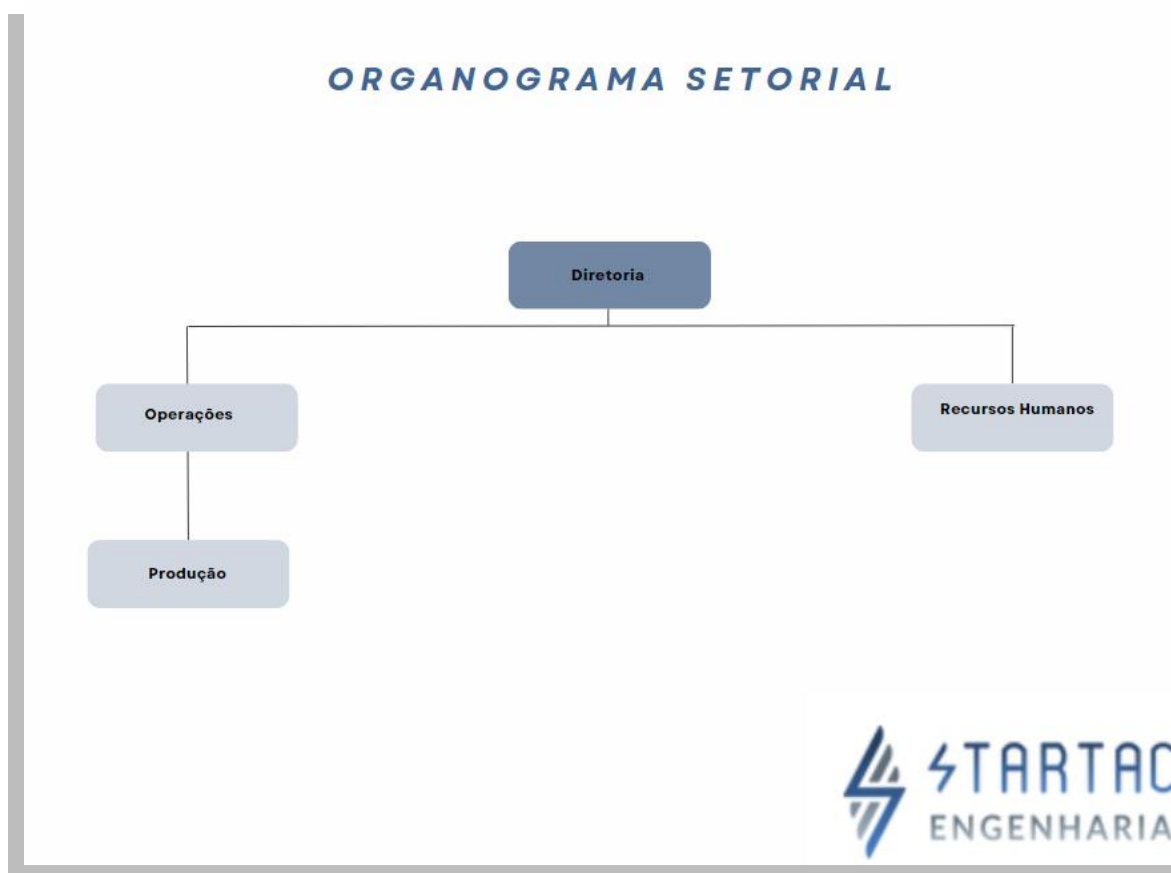


Figura 1 – Organograma Setorial

Neste modelo, cada nível de gestão possui autoridade sobre o nível imediatamente abaixo dele, estabelecendo uma linha clara de comando e responsabilidade.

A estrutura organizacional funciona como um mapa que revela a divisão da empresa em diversos departamentos e a interconexão entre essas unidades. De acordo com Picchiai (2010) a estrutura organizacional mais eficaz é aquela que se ajusta de forma otimizada às necessidades da empresa, integrando considerações tanto internas quanto externas, e que contribui para o cumprimento de seus objetivos e missão.

A figura a seguir foi elaborada em conjunto com a diretoria.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

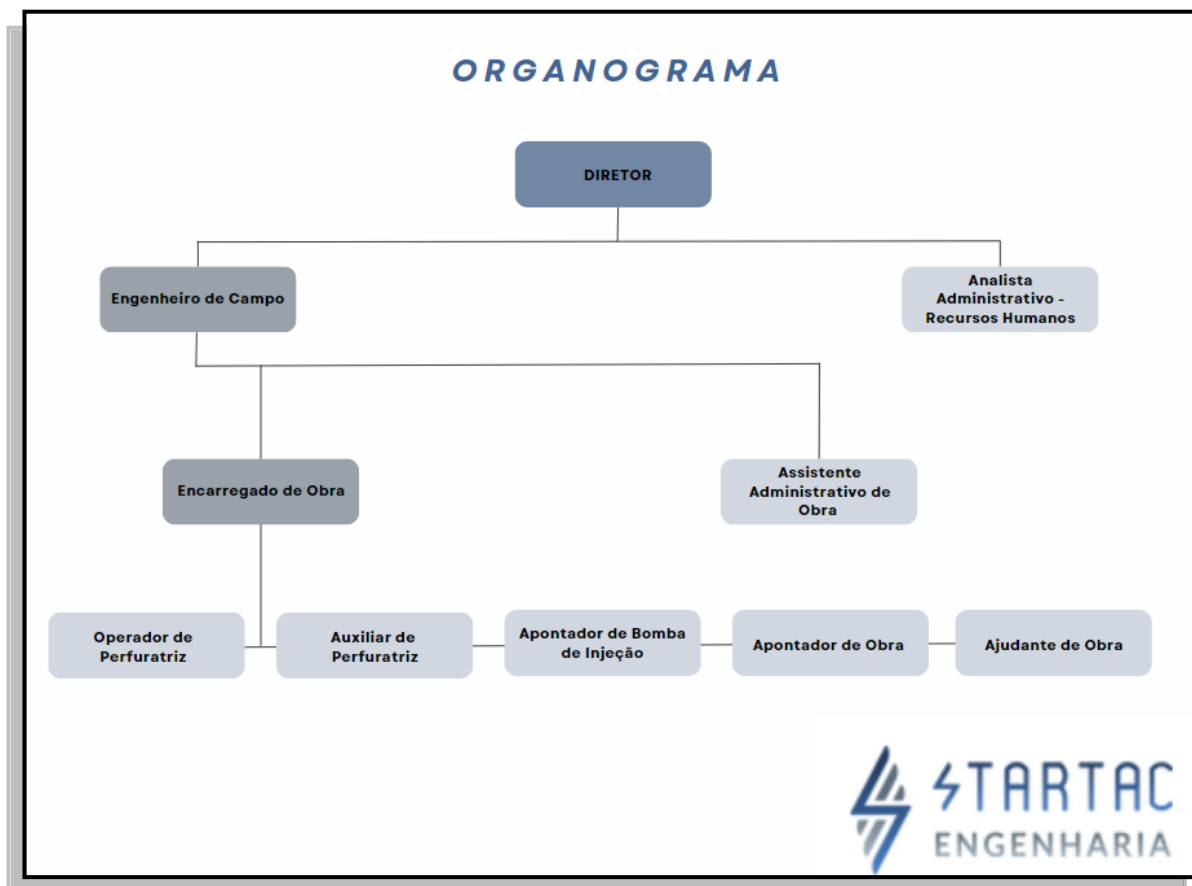


Figura 2 – Organograma

A compreensão dessa estrutura se entrelaça com a identificação das funções e competências dos colaboradores, uma vez que cada nível de gestão e departamento desempenham papéis cruciais na execução das atividades da empresa.

De acordo com Bilhim (2009) a descrição de função é um documento que reúne informações pertinentes ao cargo do funcionário. Neste documento, consta as responsabilidades, atribuições e tarefas associadas à função, bem como as exigências para cargo, o supervisor responsável, o setor de atuação e as competências técnicas e comportamentais necessárias.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

A seguir, apresenta-se um resumo dos principais cargos e competências identificados, com o objetivo de oferecer uma visão abrangente das habilidades exigidas. Informações adicionais serão abordadas em seções subseqüente.

Cargo	Responsabilidades	Competências
Diretor Coordenador Técnico	As responsabilidades incluem coordenar e supervisionar equipes técnicas em projetos de estrutura, fundação e geotecnia; planejar e controlar atividades técnicas assegurando prazos e qualidade; realizar análises de projetos e obras; manter relacionamento com clientes e parceiros visando à satisfação e qualidade; elaborar relatórios e pareceres técnicos; e contribuir para a implementação de novas tecnologias e métodos de trabalho na área técnica.	Conhecimento técnico em engenharia civil, gestão de projetos e obras, análise e resolução de problemas, liderança e gestão de equipe, comunicação eficaz, proatividade, tomada de decisão, e adaptação a diversas situações e ambientes.
Engenheiro de Campo	As atividades incluem realizar visitas técnicas para inspeção e supervisão de obras, coordenar e orientar equipes no campo, assegurar a aplicação de normas técnicas, realizarem medições e análises para garantir qualidade, elaborar relatórios e diários de obra, manter comunicação com o escritório técnico sobre o andamento e ajustes das obras, e garantir a segurança no trabalho, cumprindo normas de segurança e uso de EPIs.	Conhecimento técnico em engenharia civil, interpretação de projetos, medição e análise em campo, liderança, tomada de decisão, comunicação eficaz, adaptabilidade e resolução de problemas.
Encarregado de Obra	Supervisionar e coordenar equipes, garantir conformidade com normas e segurança, realizar medições e controle de qualidade, manter comunicação com o escritório técnico, assegurar cumprimento dos prazos e garantir organização e conservação no canteiro de obras.	Conhecimento técnico em construção civil, leitura de projetos, medição e controle de qualidade, liderança, tomada de decisão, comunicação eficaz, organização e resolução de problemas.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Operador de Perfuratriz	Operar a perfuratriz seguindo instruções técnicas e de segurança, realizar perfuração precisa, monitorar e manter a perfuratriz, colaborar com a equipe na instalação de equipamentos auxiliares, cumprirem normas de segurança e conservar equipamentos.	Conhecimentos em operação de perfuratrizes, manutenção básica de equipamentos, atenção aos detalhes, trabalham em equipe, responsabilidade e comprometimento.
Auxiliar de Perfuratriz	Auxiliar na preparação da área de trabalho, transporte e posicionamento da perfuratriz, abastecimento e manutenção básica da perfuratriz, colaboração na instalação de equipamentos auxiliares e cumprimento das normas de segurança.	Capacidade para tarefas físicas e operacionais, conhecimento básico de ferramentas, proatividade, disposição para aprender, atitude colaborativa e comprometimento com segurança e qualidade.
Apontador de Bomba de Injeção	Preparar e posicionar a bomba de injeção, monitorar fluxo e pressão, comunicar-se com a equipe, verificar a qualidade da calda, realizar manutenção preventiva, preencher relatórios, garantir normas de segurança, coordenar transporte e montagem da bomba, ajustar bombeamento e comunicar falhas.	Conhecimentos em mecânica e hidráulica, controle de fluxo e pressão, preenchimento de relatórios, manutenção preventiva e corretiva, normas de segurança, trabalho em equipe, boa comunicação, atenção aos detalhes, resolução de problemas, responsabilidade, comprometimento e proatividade.
Ajudante de Obra	Auxiliar na preparação da área de trabalho, montagem e desmontagem de estruturas, transporte de materiais, execução de tarefas simples de construção e manutenção da organização e limpeza do canteiro de obras.	Capacidade de operar ferramentas e equipamentos de construção, compreensão dos processos básicos, aptidão física, conhecimento das normas de segurança, habilidade em medição e marcação, preparação de materiais, proatividade, disposição para aprender, trabalho em equipe e atitude responsável e comprometida.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Analista Administrativo Recursos Humanos	Auxiliar em processos seletivos, processo admissional, gestão de benefícios, manutenção de registros e documentos, e apoio na resolução de questões trabalhistas e administrativas.	Conhecimento em legislação trabalhista e departamento de pessoal, habilidade em sistemas de RH, comunicação eficaz, trabalho em equipe, organização e atenção aos detalhes.
Assistente Administrativo de Obra	Auxiliar na organização de documentação da obra, controle de ponto e frequência, elaboração de relatórios, gestão de compras e estoque de materiais, organização de reuniões e eventos, e colaboração com outras áreas da empresa.	Conhecimento em rotinas administrativas, habilidade em sistemas de gestão e planilhas, organização, atenção aos detalhes, comunicação eficaz e capacidade de adaptação e trabalho sob pressão.

Quadro 4 - Atribuições e Competências por Cargo

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2.2 Fases da aplicação do projeto

O processo de um projeto é composto por várias etapas, esta divisão é essencial para que todas as demandas estejam organizadas, tornando-se assim possível um melhor acompanhamento e controle de cada fase. Esta estrutura também permite um melhor distribuição de responsabilidades, identificar os responsáveis por cada processo e possíveis falhas, que podem ser corrigidas em tempo hábil. Sendo assim, utilizar-se de tal método contribui para o sucesso do projeto como um todo.

Fases da Aplicação do Projeto	Objetivos / Ações	Prazo
Planejamento do Projeto	Objetivo: Definir as diretrizes do projeto, incluindo a solicitação de dados e documentos à empresa, identificando as necessidades iniciais e os documentos existentes. Compreender a organização através de dados fornecidos pela diretoria. Motivo: Garantir que a efetividade do projeto e todas as necessidades da organização sejam atendidas. Ações: Reuniões com o Diretor da empresa e orientada do projeto	1 mês
Análise Documental / Dados da Empresa	Objetivo: Coletar e analisar documentos internos da empresa, com a finalidade de identificar informações relevantes que fundamentem o estudo e enriqueçam o projeto. Validar as informações junto à diretoria, garantindo que todas as necessidades da organização sejam atendidas. Motivo: Identificar oportunidades de melhoria e realizar adaptações necessárias para atender as demandas da empresa e do projeto Ações: Reuniões com o Diretor da empresa e orientada do projeto	2 meses
Instrumento de Coleta de Dados	Objetivo: Elaborar o questionário com a finalidade de coletar dados relevantes, fundamentado nas informações obtidas durante a pesquisa preliminar. Submeter o questionário à revisão e validação pela orientadora e pela diretoria, garantindo sua aprovação para a aplicação. Desenvolver um guia de entrevistas que defina os objetivos de cada conjunto de perguntas, visando orientar a análise dos dados de maneira sistemática e rigorosa. Motivo: Garantir um direcionamento consistente no decorrer da entrevista. Ações: Reunião com orientadora e revisão de literatura	1 mês

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevistas	Objetivo: Coletar dados sociodemográficos e informações específicas relacionadas ao tema em estudo, permitindo uma compreensão mais aprofundada das perspectivas dos funcionários. Realizar um pré-teste do instrumento de coleta para validar as perguntas e garantir sua clareza. Conduzir as entrevistas, permitindo que os participantes compartilhassem suas experiências e opiniões para enriquecer a análise e oferecer uma visão mais completa sobre o tema. Motivo: Compreender as perspectivas dos funcionários em relação ao tema abordado. Identificar como este tema está inserido na organização. Ação: Entrevistas presenciais e online	2 meses
Transcrição de entrevistas	Objetivo: Transcrever as entrevistas para registrar os dados coletados, possibilitando uma análise aprofundada. Motivo: Assegurar transparência e fidelidade dos dados levantados Ação: Recursos tecnológicos e anotações	3 Semanas
Análise de dados	Objetivo: Analisar os dados coletados com o intuito de identificar padrões, tendências e descobertas significativas que contribuam para a compreensão do tema em estudo. Essa análise deve incluir uma abordagem qualitativa, permitindo a interpretação abrangente dos resultados e a contextualização das informações dentro do cenário organizacional. Motivo: Permitir a interpretação abrangente dos resultados e a contextualização das informações dentro do cenário organizacional Ação: Análise dos documentos e leitura bibliográfica	6 Semanas
Discussão dos Resultados	Objetivo: Discutir os resultados dos dados coletados com base na fundamentação teórica, explorando suas implicações para o estudo. Motivo: Sintetizar as principais implicações dos dados obtidos Ação: Elaborar documento	1 mês
Apresentação dos Resultados	Objetivo: Elaborar uma proposta com os resultados e as recomendações à empresa, fomentando a discussão e a reflexão sobre as implicações práticas, além de possibilitar a tomada de decisão sobre a implementação do projeto. Motivo: Permitir que organização e a sociedade tenham acesso aos dados obtidos através do estudo e permitir que a organização realize reflexões frente os resultados, possibilitando o desenvolvimento organizacional. Ação: Elaboração de documento final	2 meses

Quadro 5 - Fases da Aplicação do Projeto

Dessa forma, estas informações possibilitaram o andamento do estudo e as devidas ações para concretização deste.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

3. CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS E PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

Nesta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, organizando os dados de forma para destacar as principais considerações. O objetivo é fornecer uma análise clara e objetiva dos temas abordados no questionário e promover uma compreensão aprofundada dos resultados da pesquisa. Além disso, será apresentada uma proposta a empresa analisada, enfatizando os benefícios para o desenvolvimento organizacional e aprimoramento dos resultados organizacionais.

3.1 Dados Demográficos

Para a análise realizada, foram considerados todos os colaboradores da empresa. As informações a seguir apresentam as principais características do quadro de pessoal, oferecendo uma visão detalhada das variáveis relevantes, como gênero, faixa etária, tempo de permanência, experiências, escolaridade, modalidade de prestação de serviços e área. As principais características dos trabalhadores incluem informações essenciais para a compreensão do perfil demográfico e profissional da força de trabalho, permitindo uma análise aprofundada da composição da equipe.

A amostra é predominantemente masculina, refletindo uma tendência histórica no ambiente corporativo, especialmente em setores específicos como o de engenharia civil, que tradicionalmente apresenta uma maior representação masculina. Essa distribuição de gênero está alinhada com as tendências observadas na indústria.

Segundo Salvagni & Canabarro (2015), historicamente, a mulher foi vista principalmente como responsável pelas funções reprodutivas e pelo cuidado do lar, do marido e dos filhos. Embora a desigualdade de gênero ainda persista, grandes transformações ocorreram ao longo dos anos, possibilitando uma maior inserção feminina no mercado de trabalho. Apesar dos avanços, as mulheres continuam a enfrentar desafios em relação ao reconhecimento de seu valor e competências, embora sejam tão capazes quanto os homens.

Com base nos dados apresentados, recomenda-se que a empresa reavalie seu quadro de colaboradores, visando fomentar maior diversidade e inclusão. A promoção de uma força de trabalho mais diversa pode proporcionar benefícios substanciais, como a criação de um ambiente organizacional mais equilibrado e propenso à inovação.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

A maioria dos respondentes está na faixa etária de 29 a 39 anos, representando 55% da amostra. Em seguida, 30% estão na faixa de 18 a 28 anos. A menor representação é encontrada nas faixas etárias de 40 a 50 anos, com 15%, e não há respondentes com 51 anos ou mais. Esta distribuição etária pode refletir uma força de trabalho relativamente jovem, com predominância de funcionários na faixa etária intermediária.

Quando se discute diversidade, é essencial considerar múltiplos aspectos relevantes. No contexto desta empresa, a diversidade não se restringe apenas ao gênero, mas também envolve a inclusão de colaboradores de diferentes faixas etárias. A presença de profissionais mais velhos pode agregar uma valiosa experiência de vida, oferecendo embasamento e perspectivas diferenciadas para lidar com as diversas situações do cotidiano organizacional.

A maior parte dos participantes está na empresa há 4 a 6 anos, representando 65% da amostra. Os dados entre aqueles com 1 a 3 anos e 7 anos ou mais de permanência correspondem a 25%. A distribuição mostra que a maioria dos funcionários possui uma permanência intermediária na empresa, enquanto há uma representação igualitária entre aqueles de 1 a 3 anos e 7 anos ou mais de empresa. A estabilidade intermediária entre os funcionários pode refletir um equilíbrio saudável entre experiência e renovação, podendo ser vista como um equilíbrio organizacional.

A porção predominante dos respondentes possui ensino médio, representando 52% da amostra. Em seguida, 24% têm ensino técnico. A menor proporção é de respondentes com ensino superior, com 16%, e não há participantes com ensino fundamental.

A predominância de funcionários com ensino médio e a menor proporção de colaboradores com ensino superior podem refletir o perfil do mercado de trabalho do setor, indicando uma influência dos padrões setoriais na contratação. Além disso, esses dados podem sugerir uma falta de incentivo ou apoio da empresa para a continuidade dos estudos, indicando uma possível carência de oportunidades de desenvolvimento educacional e profissional.

A maior fração dos participantes está sob contrato brasileiro de consolidação das leis trabalhistas (CLT), representando 95.7% da amostra. Apenas 4.3% estão sob contrato de Pessoa Jurídica, e não há respondentes em estágio ou como autônomos.

Esses dados podem indicar que a empresa valoriza a estabilidade e a segurança dos empregados ao optar predominantemente pelo regime CLT, que oferece benefícios e direitos trabalhistas. Esse modelo de contratação também sugere um compromisso com a

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

conformidade legal. A ausência de contratos de estágio ou autônomos pode refletir uma preferência por relacionamentos de trabalho mais permanentes e integrados.

3.2 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo será Após a conclusão do levantamento demográfico, procedeu-se a uma investigação aprofundada do tema em questão. O processo incluiu a aplicação de perguntas meticulosamente adaptadas aos diferentes níveis hierárquicos dos colaboradores, permitindo a obtenção de uma visão detalhada das percepções e opiniões tanto dos funcionários quanto dos gestores em relação a cada tema.

3.2.1 Avaliação de desempenho

O estudo indica que o entendimento dos funcionários sobre o conceito AGD é variado. Enquanto alguns têm uma compreensão limitada, associando a avaliação apenas ao cuidado com os funcionários e à melhoria pessoal, outros reconhecem que ela pode contribuir para o crescimento da empresa e o seu desenvolvimento profissional. Ao avaliarem quais aspectos são importantes para considerar como avaliar e gerenciar o desempenho das pessoas na empresa, os funcionários consideram a qualidade do trabalho, a produtividade, o cumprimento de prazos e a colaboração em equipe como aspectos importantes na AGD. Também destacam a importância da pontualidade, da execução correta das tarefas e da adesão às normas de segurança. A comunicação clara, processos bem definidos, orientação contínua e feedback são vistos como essenciais para uma avaliação justa e eficaz, assim como a resiliência, proatividade e conhecimento técnico.

A compreensão dos funcionários acerca da AGD apresenta variações significativas, com alguns limitando essa prática à melhoria pessoal, enquanto outros reconhecem seu potencial para impulsionar o crescimento organizacional. Essa disparidade apresentada na percepção dos indivíduos podem comprometer a implementação de um sistema de AGD, uma vez que uma visão restrita pode gerar resistência ou desinteresse por parte dos colaboradores. Portanto, é essencial que a comunicação sobre os benefícios e objetivos desse sistema seja feita de forma clara, de modo a alinhar as expectativas e fomentar o engajamento de todos os envolvidos.

Os dados obtidos apontam que os gestores reconhecem a avaliação e a GD como essenciais para medir e aprimorar o desempenho individual, identificar áreas de

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

desenvolvimento e aumentar a eficiência da equipe. Para garantir o sucesso na implementação deste sistema e sua gestão, os gestores ressaltam a necessidade de alinhar as metas de forma clara e transparente, além de assegurar uma comunicação eficaz e um treinamento adequado.

Ao avaliar os principais fatores que impediram a implementação de um sistema de AGD, os gestores apontam o foco prioritário na entrega das obras com qualidade e dentro dos prazos como a principal razão, o que desviou a atenção de iniciativas mais amplas voltadas para o desenvolvimento organizacional. Além disso, a percepção de que os investimentos necessários para esse tipo de sistema representariam altos custos também foi um fator limitante. Em relação aos recursos, os gestores reconhecem que a empresa atualmente não dispõe de grandes recursos financeiros, tecnológicos ou humanos para realizar um investimento significativo nessa área.

Compreende-se que, embora os gestores reconheçam a importância da AGD para o desenvolvimento organizacional, há uma priorização das atividades operacionais, com ênfase na rentabilidade. Essa perspectiva muitas vezes considera o desenvolvimento organizacional como um custo, em vez de um investimento estratégico. Assim, torna-se fundamental buscar um equilíbrio entre a execução das tarefas diárias e o investimento em práticas que promovam a eficiência e o crescimento a longo prazo.

Essas diferenças nas percepções de funcionários e gestores sobre a AGD indicam a falta de comunicação clara, além da necessidade de diretrizes bem definidas e documentadas, que possam guiar as mudanças possíveis mudanças.

De acordo com Bilhim (2009) um sistema de avaliação facilita a comunicação e a clarificação da estratégia da empresa por meio de indicadores mensuráveis para quantificar o desempenho organizacional em diversas áreas. Essa prática permite a tradução da estratégia em objetivos operacionais concretos, aprimorando a capacidade de gestão e possibilitando uma execução mais eficiente, além de um controle mais preciso das ações estratégicas.

Dessa forma, considerando a fundamentação apresentada, pode-se observar que a implementação da AGD tem potencial para contribuir com o aprimoramento do processo de comunicação. Contudo, os dados apresentados indicam a necessidade de aprimorar ou estabelecer estratégias de comunicação interna; sugere-se que este seja um passo inicial para promover o alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais e ao sucesso da empresa.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

3.2.2 Gestores

A pesquisa demonstra que os funcionários destacam que um líder eficaz deve possuir tanto conhecimento técnico quanto prático, agir com imparcialidade, demonstrar habilidades de comunicação assertivas e fornecer feedback construtivo de maneira contínua. Eles ressaltam que a liderança deve incluir paciência, clareza nas orientações, capacidade de planejamento estratégicos e tomada de decisão, assim como uma compreensão aprofundada das atividades e do funcionamento da empresa. Os funcionários apontam que, no cenário atual, o acompanhamento é feito majoritariamente por meio de observação direta e acompanhamento diário, com foco na qualidade do trabalho, cumprimento de prazos e adesão às normas de segurança. O feedback é oferecido de forma verbal, conforme a percepção de necessidade por parte dos líderes, sem a formalização de um sistema estruturado ou registros documentais adequados.

Apesar de reconhecerem as competências necessárias para um líder eficaz, os funcionários identificam que o acompanhamento baseado em observação direta e feedback verbal não atende às expectativas devido à falta de um sistema formalizado. Essa ausência de estrutura pode resultar em inconsistências no feedback e na gestão das atividades, comprometendo a eficácia da liderança e, conseqüentemente, o desenvolvimento da equipe.

De acordo com a análise dos dados, os funcionários identificaram diversas competências como essenciais para que um líder conduza uma AGD eficaz. Entre as habilidades destacadas, estão a comunicação clara e objetiva, a empatia, a capacidade de fornecer feedback construtivo, além da paciência e resiliência. Adicionalmente, os funcionários ressaltaram a importância de estabelecer metas claras, promover a motivação e o engajamento da equipe, bem como possuir um conhecimento técnico sólido.

Por outro lado, os gestores consideram que, atualmente, a comunicação com suas equipes são eficazes no que se refere à execução das atividades, sendo realizada por meio de alinhamentos diários ou conforme a necessidade, de maneira direta e prática. No entanto, os gestores reconhecem que essa comunicação ainda não é formalizada através de registros documentais, o que pode comprometer o acompanhamento contínuo e o desenvolvimento estruturado dos colaboradores.

A análise dos dados indica que os gestores reconhecem um conjunto abrangente de competências que um líder deve possuir para conduzir eficazmente a AGD. Contudo, embora

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

a comunicação atual seja considerada eficaz na execução das atividades, a falta de formalização por meio de registros documentais pode limitar o acompanhamento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Segundo Costa (2012) definir objetivos claros e documentá-los são componentes essenciais para orientar o desempenho e promover o desenvolvimento dos trabalhadores, sendo a participação destes no decorrer do processo muito importante uma vez que possibilita o aumento de engajamento e comprometimento com as metas estabelecidas em conjunto.

Embora existam divergências nas percepções, é possível observar que tanto funcionários quanto líderes demonstram conhecimento sobre os requisitos que consideram essenciais para uma gestão eficaz. No entanto, o levantamento indica que a falta de um direcionamento claro compromete a eficácia dessa compreensão, causando divergência de informações e, consequentemente, impactando significativamente a direção da empresa de um modo geral.

3.2.3 Objetivos e estratégias organizacionais

A pesquisa revela que, entre os funcionários, há uma expressiva falta de clareza em relação aos objetivos, missão e visão da empresa. Alguns colaboradores entendem que a missão da organização está vinculada ao atendimento ao cliente e à entrega pontual das obras, enquanto os objetivos se concentram no crescimento da empresa, na conquista de novos clientes e no aumento dos lucros. A percepção predominante é de que a empresa busca expandir sua base de clientes, oferecendo serviços de qualidade e segurança. Essa incerteza reflete-se na forma como cada funcionário percebe a organização, resultando em confusões oriundas de interpretações divergentes.

A adoção de estratégias claras de comunicação é, portanto, essencial para fortalecer a coesão interna e garantir que todos os colaboradores compartilhem uma visão comum e alinhada. A falta de clareza sobre a missão, visão e objetivos da empresa pode resultar em desmotivação, confusão e falta de alinhamento nas atividades dos funcionários, comprometendo a eficácia organizacional. Portanto, a melhoria da comunicação, visando um entendimento uniforme, torna-se uma questão crucial.

Por outro lado, os gestores, de acordo com a análise, afirmam que os principais objetivos e estratégias da empresa concentram-se na expansão de seus negócios e no estabelecimento como referência no mercado dentro de seu segmento específico. A pesquisa indica que a empresa busca alcançar um crescimento sustentável e ampliar sua base de clientes, mantendo

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

um compromisso firme com a qualidade dos serviços prestados.

Assim como os funcionários, os gestores também reconhecem que os objetivos da empresa estão voltados para a expansão dos negócios e a busca pela qualidade como prioridades. No entanto, para a grande maioria deste grupo, não está claro como esses objetivos serão alcançados.

De acordo com Carvalho (2010), a organização deve comunicar claramente suas expectativas para o futuro, ou seja, deve desenvolver uma estratégia que delimite as competências e tecnologias consideradas essenciais. Isso garante que todas as áreas tenham acesso às informações necessárias para atender às expectativas estabelecidas, promovendo uma coesão interna e um alinhamento das metas organizacionais.

A ausência de estratégias, ou quando estas não estão bem definidas, pode gerar insegurança nos funcionários e falta de alinhamento, conforme os dados apresentados indicam.

3.2.4 Funções

Os funcionários destacam que as competências essenciais para suas atividades incluem conhecimento sobre operações de máquinas e equipamentos, habilidades em mecânica e manutenção, além de experiência prática em obras. No que diz respeito às competências comportamentais, os funcionários valorizam amplamente o trabalho em equipe, a comunicação eficaz e a atenção aos detalhes. Considerando a relevância de suas atividades para os resultados da organização, os funcionários reconhecem que o cumprimento de prazos, a execução correta das tarefas, a colaboração com colegas e a atenção aos detalhes são fatores críticos que contribuem para a satisfação dos clientes.

No âmbito das áreas administrativas, os aspectos considerados mais importantes para a eficiência operacional incluem o conhecimento do pacote Office, a organização e o comprometimento com prazos. Ao analisar a contribuição dos profissionais deste setor para o alcance dos objetivos organizacionais, observa-se que esta está relacionada ao suporte contínuo aos funcionários e à garantia de que estes desempenhem suas funções de maneira adequada nas obras, sem preocupações relacionadas aos recursos humanos.

Os funcionários demonstram compreensão acerca das competências essenciais requeridas para suas atividades, reconhecendo a relevância de suas funções para os resultados organizacionais. Tal reconhecimento propicia um incremento na motivação e um

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

fortalecimento do senso de responsabilidade entre os colaboradores.

Por outro lado, os gestores, de acordo com a análise dos dados, demonstram uma compreensão clara de suas contribuições para os objetivos da empresa, destacando pontos cruciais como a identificação de oportunidades de crescimento, a expansão da base de clientes e o fortalecimento do posicionamento da empresa no mercado. Além disso, os gestores enfatizam a importância da gestão financeira, da definição de metas, da manutenção de padrões de qualidade e da conformidade regulatória.

Os gestores mostram familiaridade referente as descrições de funções; no entanto, o nível de acesso a essas informações e seu uso difere. Alguns gestores possuem um conhecimento abrangente e consideram essas descrições essenciais para o direcionamento das atividades e contratações, enquanto outros apenas conhecem os pontos principais e reconhecem sua utilidade para a contratação e avaliação, mas não as utilizam regularmente.

A análise dos dados indica que os gestores têm noção de como suas contribuições se alinham aos objetivos da empresa e demonstram familiaridade com as descrições de função. Entretanto, nota-se que o acesso a essas informações e sua utilização entre os líderes apresentam respostas divergentes. Os demais funcionários apresentam um conhecimento distinto em relação às descrições de função; alguns reconhecem a importância dessas descrições para a orientação de suas atividades, enquanto outros mantêm um conhecimento superficial.

3.2.5 Sugestão dos funcionários e gestores

Os funcionários sugeriram a necessidade de uma melhoria na comunicação organizacional, especialmente no que tange às expectativas da empresa em relação aos funcionários e ao futuro da organização. Ademais, propuseram que a empresa promova ações voltadas ao aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos. Considerando as informações apresentadas, é possível observar que os empregados identificam uma lacuna na comunicação organizacional, ressaltando a necessidade de esclarecer as expectativas da empresa e suas direções futuras. Assim, a implementação de uma comunicação mais eficaz poderia mitigar as discrepâncias nas visões sobre diversos temas, conforme evidenciado neste levantamento, promovendo um entendimento uniforme entre os colaboradores.

Por outro lado, as respostas obtidas dos gestores referem-se a ações voltadas para o desenvolvimento organizacional e a necessidade de garantir que todos os colaboradores

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

tenham acesso às mesmas informações. Além disso, o estudo em andamento foi reconhecido como uma ferramenta crucial para a coleta de dados, servindo como base para que eles possam dar sugestões fundamentadas em evidências concretas.

As disparidades significativas apresentadas nesta análise de dados podem comprometer o desenvolvimento e a eficácia da organização, ressaltando a urgência de um alinhamento claro em torno das diretrizes e objetivos. A pesquisa não apenas evidencia a necessidade de revisar as práticas de comunicação e as estratégias existentes, mas também indica que é fundamental atribuir a devida importância a essas áreas, considerando que o investimento nelas vai além do financeiro e inclui o compromisso com a construção de uma cultura organizacional forte. A falta de clareza e a desconexão entre os colaboradores podem impactar negativamente o engajamento e a motivação da equipe, comprometendo o desempenho organizacional. Portanto, abordar essas questões torna-se essencial para garantir o sucesso a longo prazo da organização, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

3.3 Proposta de implementação da Avaliação e Gestão de Desempenho

A proposta de implementação de um sistema de AGD para a empresa Startac Engenharia foi criada após um levantamento bibliográfico, coleta de dados, análise de documentos da empresa, entrevistas e exploração dos resultados encontrados. Esses dados forneceram uma base sólida para a elaboração da proposta, que teve em consideração as forças e fraquezas atuais da organização, sendo assim apresentada à empresa um sistema de Avaliação por Objetivos.

A avaliação de objetivos baseia-se no estabelecimento de metas específicas e mensuráveis, o que representará o critério central para a determinação do desempenho dos empregados. Os objetivos são, posteriormente, definidos por uma colaboração entre os gestores e seus funcionários com intuito de alinhar o que a organização espera de seus trabalhadores com o desempenho individual de cada um.

Esta abordagem apresenta diferentes benefícios como clareza nas expectativas dos indivíduos, alinhamento de objetivos e percepções frente a assuntos organizacionais e definição de metas alinhadas às necessidades da organização. Além disso, auxilia com que os líderes identifiquem melhor os pontos fortes e a melhorar de cada colaborador, criem plano de ações, identifiquem competências técnicas e comportamentais que precisem ser aprimoradas, avalie as necessidades de treinamento, identifique lacunas em processos

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

operacionais e gerencias assim como em práticas de RH como recrutamento e seleção e em diretrizes gerais da organização.

A avaliação de objetivos também apresenta desvantagens, como análise para critérios envolvendo criatividade, colaboração e inovação, pressão para atender os resultados e metas com objetivos inalcançáveis. Apesar disso, a contribuição desta para os resultados organizacionais são superiores.

A proposta foi elaborada levando em consideração as reuniões de alinhamento e o conhecimento teórico adquirido. Observou-se que gestores bem como os funcionários, compreendem quais são os objetivos da empresa, esse entendimento é positivo na medida em que poderá diminuir divergência de informações e uma ter uma maior e melhor receptividade do sistema. Além disso, os recursos financeiros e as inovações tecnológicas da empresa também forma levados em conta na proposta.

O formulário apresentado a seguir, visa atender às demandas da empresa, prezando por clareza, estrutura simples e direta, dados gerais do funcionário e espaço para observações se assim se fizer necessário. Estas características foram definidas para que houvesse um melhor entendimento sobre a proposta e maior aceitação.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
Nome:		
Cargo:	Área:	
Gestor Imediato:	Gestor:	
Data de admissão:	Data da avaliação:	
Data prevista da próxima avaliação:		
OBJETIVOS DEFINIDOS		
Objetivos	Atingido (Sim/Não)	Comentários

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

Descreva o objetivo definido.	S/N	Descrição breve do desempenho
Descreva o objetivo definido.	S/N	Descrição breve do desempenho
Descreva o objetivo definido.	S/N	Descrição breve do desempenho
Descreva o objetivo definido.	S/N	Descrição breve do desempenho
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E TÉCNICAS		
Competências	Notas (1-5)	Comentários
Descreva as competências definidas.	Avalie a competência	Descrição breve do desempenho
Descreva as competências definidas.	Avalie a competência	Descrição breve do desempenho
Descreva as competências definidas.	Avalie a competência	Descrição breve do desempenho
Descreva as competências definidas.	Avalie a competência	Descrição breve do desempenho
METAS PARA O PRÓXIMO PERÍODO		
Objetivos		Comentários
Descreva o objetivo definido.		Descrição breve do desempenho
Descreva o objetivo definido.		Descrição breve do desempenho
Descreva o objetivo definido.		Descrição breve do desempenho
Descreva o objetivo definido.		Descrição breve do desempenho
Feedback Geral		
Comentários do Avaliador:		

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Comentários do Colaborador:
Assinatura do Avaliador:
Assinatura do Colaborador:

Quadro 6 – *Formulário de Avaliação por Objetivo*

É importante ressaltar que este documento foi elaborado considerando o cenário atual da empresa. No entanto, é recomendando que a empresa alinhe algumas lacunas indicadas no decorrer do estudo como: a elaboração ou o ajuste de estratégias, seu direcionamento e a comunicação interna. Acredita-se que priorizando estas adequações o resultado da implementação do sistema apresentará um resultado mais significativo.

Dessa forma, a empresa terá a oportunidade de alcançar resultados mais expressivos, transformando esta proposta em uma ferramenta valiosa que não se limita a ser apenas mais um documento, mas que efetivamente contribui para a obtenção de resultados concretos e significativos.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

CONCLUSÃO

A implementação da AGD proporciona benefícios significativos, como clareza nas metas, alinhamento de objetivos e feedback contínuo, além de contribuir para a construção de uma cultura organizacional positiva. Sua eficácia, no entanto, está vinculada à participação ativa dos líderes, à definição clara das descrições de cargos e à formulação de uma estratégia organizacional bem delineada.

A ausência de uma estratégia organizacional clara pode desorientar a empresa, resultando em falta de foco, desperdício de recursos e dificuldades para atingir os objetivos. Sem um direcionamento estratégico ou devido à falta de clareza nesse direcionamento, ocorre a possibilidade de decisões reativas, em vez de promover a antecipação de problemas e a identificação de oportunidades. Essas incertezas podem gerar um ambiente de instabilidade e interferir na implementação de novas iniciativas.

Os dados coletados indicam que a falta de alinhamento nas percepções entre funcionários e gestores em relação à AGD, à comunicação e aos objetivos organizacionais evidencia a necessidade de estratégias e direcionamento estratégicos claros e eficazes. A implementação de uma comunicação mais organizada e a formalização dos processos de feedback, associadas a um plano estratégico bem delineado, podem aprimorar a compreensão da missão e da visão da empresa, além de fomentar a colaboração dos empregados e a eficiência dos processos. Dessa maneira, a organização poderá alcançar resultados mais eficazes e um time alinhado aos objetivos organizacionais.

Apesar dos desafios enfrentados, os objetivos da pesquisa foram alcançados. O estudo teve como finalidade investigar os fatores que influenciam a implementação bem-sucedida de um sistema de AGD, assim como o papel dos líderes nesse processo.

Por meio de levantamento bibliográfico, coleta de dados e aplicação de um questionário eficaz, foi possível esclarecer os principais pontos abordados, identificar as melhores metodologias e apresentar uma proposta de implementação para um sistema de AGD na empresa objeto de estudo.

Dessa forma, sugere-se a avaliação por objetivos, uma abordagem que promove um alinhamento claro entre as metas organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Essa estratégia não apenas facilita o engajamento e a responsabilidade dos funcionários, mas

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

também proporciona um caminho estruturado para o alcance dos resultados almejados.

Dessa forma, sugere-se a avaliação por objetivos como uma abordagem eficaz para a empresa, considerando os desafios atuais relacionados à comunicação, ao alinhamento de informações e à definição de estratégias. Essa metodologia promove um alinhamento claro entre as metas organizacionais e as expectativas dos colaboradores, o que facilita o engajamento e a responsabilidade dos funcionários. Ao estabelecer objetivos específicos e mensuráveis, os colaboradores compreendem melhor suas responsabilidades, reduzindo ambiguidades e promovendo uma comunicação mais efetiva.

Além disso, a avaliação por objetivos estimula um ambiente de trabalho orientado para resultados, permitindo que os funcionários avaliem seu progresso e façam ajustes conforme necessário. Essa prática não apenas melhora a comunicação interna, mas também contribui para a identificação de áreas que necessitam de desenvolvimento. No futuro essa metodologia poderá ainda ser valiosa uma vez que é possível adequar às métricas conforme se fizer necessário, permitindo ajustes ágeis em resposta a novas oportunidades e desafios.

O presente estudo enfrentou limitações, pois, ao longo do trabalho, foram identificados parâmetros que são essenciais para o funcionamento eficaz de qualquer organização e, particularmente, para a implementação da AGD, que aparenta necessitar de desenvolvimento ou aprimoramento por parte da empresa analisada. Entre esses aspectos, destacam-se a necessidade de um feedback estruturado e documentado, a definição de estratégias e diretrizes claras, além de uma comunicação eficaz. Essas lacunas impuseram a reorganização de parte da abordagem inicialmente planejada, permitindo que o estudo fosse aprimorado e possibilitando a identificação de um método de Avaliação e Desenvolvimento (AD) que pode atender melhor às demandas da empresa.

Entretanto, embora um modelo tenha sido apresentado, sugere-se que diretrizes estratégicas sejam aprimoradas ou estabelecidas pela organização antes de proceder com a AGD. Dessa forma, a implementação do sistema poderá ocorrer de maneira eficaz, garantindo o alinhamento de objetivos, a mensuração adequada do desempenho e a adaptação às mudanças organizacionais, permitindo o pleno usufruto dos benefícios da AGD.

Futuras pesquisas poderiam investigar os benefícios de uma estratégia, assim como o impacto da sua ausência em diferentes âmbitos da organização, especialmente na AGD. Esse enfoque poderia oferecer uma análise abrangente das implicações da falta de estratégias claras e sua relação com o desempenho organizacional. Além disso, os resultados poderiam

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

contribuir para que as empresas compreendam ambos os lados de forma comparativa, tornando a questão mais palpável e permitindo uma avaliação crítica de suas práticas. Isso poderia possibilitar uma mudança de mentalidade, promovendo uma receptividade maior a mudanças e à implementação de estratégias eficazes que alinhem os objetivos empresariais e melhorem os resultados.

Dessa forma, este estudo tem o intuito de destacar que a AGD desempenha um papel crucial na melhoria do desempenho organizacional. Ao adotar essas práticas, busca-se otimizar o desempenho das organizações e promover uma cultura colaborativa e motivadora, capaz de impulsionar inovações e promover um ambiente de feedback contínuo e alinhamento estratégico, fundamentais para o sucesso a longo prazo da empresa.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, M.M. (2023). *Avaliação e Gestão de Desempenho em instituições financeiras*. [Master's thesis, Universidade Federal do Maranhão]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Maranhão. <https://tedeuc.ufma.br/jspui/bitstream/tede/4863/2/MARLONMARQUESAGUIAR.pdf>
- Almeida, J.D. (2022). *A contribuição da avaliação de desempenho para o aumento da eficácia dos colaboradores da organização*. Repositório Institucional da Universidade Funvic – UniFUNVIC. <http://186.216.106.147:8080/jspui/bitstream/123456789/422/1/Almeida.pdf>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (4ª ed). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. https://www.academia.edu/71754812/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Humanos
- Caetano, A. (2008). *A avaliação de Desempenho. Metáforas, conceitos e práticas*. Editora RH.
- Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2010). *Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação*. (2º ed). Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ª ed). Manole.
- Camara, P. B. (2012). *Manual de Gestão e A avaliação de Desempenho*. Editora RH.
- Dalmau, M., & Benetti, K. (2009). *Avaliação de desempenho*. Curitiba, PR: IESDE Brasil SA. https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=0IbUeVTPbswC&oi=fnd&pg=PA13&dq=avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+&ots=KLT2PWFbBk&sig=WkrIwie_j3UvIPNmAu7mDcRc2Bw#v=onepage&q=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho&f=false
- Elias, S. de M., Thafarell, R., & Ruiz, R. (n.d.). O planeamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. Repositório Institucional da Universidade Doctum de Administração. <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/1521/1/O%20PLANEJAMENTO%20ESTRAT%C3%89GICO%20DENTRO%20DO%20CONCEITO%20DE%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA.PDF>
- Gonçalves, S.P., Gonçalves, J.P., & Marques, C.G (2021). *Manual de Investigação Qualitativa*. Pactor
- Machado, A. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações Introdução a gestão e desenvolvimento das pessoas*. Escolar Editora.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

- Matos, C. M.P (2011). Implementação de um sistema de Avaliação de Desempenho numa pequena/média empresa. [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Maranhão. <http://hdl.handle.net/10400.5/13773>
- Meireles, C. A., Melo, R. B., & Estender, A. C. (2013). Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.7, n.2, p.23-39. <https://docobook.com/gestao-de-pessoas-e-avaliaao-de-desempenho-nas-organizaoes.html>
- Pereira, A.L. (2014). A evolução da avaliação e gestão de desempenho nas organizações. *Periódico Científico Negócios em Projeção*, v.5, n.2, p.80-96 https://web.archive.org/web/20180421052834id_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/407/364
- Picchiai, D. (2010). Estruturas organizacionais: Modelos. Universidade Federal de São Paulo. http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-modelos_de_estruturas_organizacionais_material.pdf.
- Pinho, I. M. (2016). Implementação de um sistema de avaliação individual de desempenho numa área de outsourcing do banco X. [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/12703>
- Pontes, B. (2021). Avaliação de Desenvolvimento. Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivo, competências e equipe. São Paulo, SP: LTR https://www.google.pt/books/edition/Avalia%C3%A7%C3%A3o_de_Desempenho_M%C3%A9todos_C%C3%A1sicos/Kr5dEAAAQBAJ?hl=pt-PT&gbpv=1&dq=avali%C3%A7%C3%A3o+por+competencia&printsec=frontcover
- Porter, M. E (2004) – *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Elsevier
- Reifschneider, M.B (2008). Considerações sobre avaliação de desempenho. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, v. 16, n. 58, p. 47-58. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/tQBqVRcQ4GBrbtvzhV89jk/?format=pdf&lang=pt>
- Ribeiro, R. V. (2012) *Estratégia empresarial* (1ª). IESDE Brasil.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional*. (11ª ed). Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2001). *Administração de Recursos Humanos*. (6ª ed). LTC
- Salvagni, J., & Canabarro, J (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*., v.6 n. 2 p. 88-110. <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435643524005.pdf>
- Silva, S. M.B (2012). Proposta para um sistema de avaliação de desempenho dos diretores de

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

obras - estudo de caso. [Master's thesis, Universidade de Porto]. Repositório Institucional da Universidade de Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/74118/2/24978.pdf>

Pinho, I. M. (2016). Implementação de um sistema de avaliação individual de desempenho numa área de outsourcing do banco X. [Master's thesis, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/12703>

Soares, D. M. E (2015). A gestão de desempenho: implementação numa IPSS. [Master's thesis, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/16596/1/A%20Gest%C3%A3o%20de%20Desempenho-Implementa%C3%A7%C3%A3o%20numa%20IPSS.pdf>

Teixeira, S.(2011). Gestão Estratégica. Lisboa: Escolar Editora

Thomaz, J.P.C.F (2005). O apoio à tomada de decisão na avaliação do desempenho de pessoas: contributos para o processo de decisão militar em tempo de paz. [Doctoral dissertation, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade Técnica de Lisboa. https://cegist.ist.utl.pt/sites/default/files/2021-05/Tese_Dout_versao%20final.pdf

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Anexos

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Anexo I – Guião de entrevista aos funcionários

PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA RECOLHA DE DADOS NA EMPRESA - FUNCIONÁRIOS

Objetivos	Perguntas
Dados Sociodemográficos	Qual é seu gênero? a) Masculino b) Feminino c) Prefiro não informar d) Outro_____
	Qual a sua idade? a) 18 a 28 anos b) 29 a 39 anos c) 40 a 50 anos d) 51 anos ou mais
	Qual o seu nível de escolaridade? a) Ensino Fundamental b) Ensino Médio c) Técnico d) Superior ou mais

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

	Qual a sua modalidade de contratação? a) Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT) b) Pessoa Jurídica (PJ) c) Estágio d) Autônomo
	Qual a sua área de trabalho dentro da organização? a) Diretoria b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo) c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra) d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)
	Há quanto tempo trabalha nesta empresa? a) Menos de 1 ano b) 1 a 3 anos c) 4 a 6 anos d) 7 anos ou mais

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

	Há quanto tempo desempenha esta função na área citada? a) Menos de 1 ano b) 1 a 3 anos c) 4 a 6 anos d) 7 anos ou mais
--	---

Contexto do estudo	Avaliação e Gestão de Desempenho	Explorar o nível de conhecimento dos participantes sobre a avaliação e gestão de desempenho na empresa	Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?
			Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?
	Gestores	Avaliar a percepção dos participantes sobre a liderança	Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?
			Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?
	Objetivos e estratégias organizacionais	Avaliar o conhecimento dos participantes sobre os objetivos e estratégias da empresa.	Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?
			Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?
	Funções	Identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenho das	Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

		atividades.	Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
	Sugestões	Coletar percepções dos participantes para melhorar o ambiente de trabalho	Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

Anexo II – Guião de entrevista aos gestores

**PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA RECOLHA DE DADOS NA EMPRESA -
GESTORES**

Objetivos	Perguntas
Dados Sociodemográficos	Qual é seu gênero? a) Masculino b) Feminino c) Prefiro não informar d) Outro_____
	Qual a sua idade? a) 18 a 28 anos b) 29 a 39 anos c) 40 a 50 anos d) 51 anos ou mais
	Qual o seu nível de escolaridade? a) Ensino Fundamental b) Ensino Médio c) Técnico d) Superior ou mais

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

	Qual a sua modalidade de contratação? a) Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT) b) Pessoa Jurídica (PJ) c) Estágio d) Autônomo
	Qual a sua área de trabalho dentro da organização? a) Diretoria b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo) c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra) d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)
	Há quanto tempo trabalha nesta empresa? a) Menos de 1 ano b) 1 a 3 anos c) 4 a 6 anos d) 7 anos ou mais

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

	Há quanto tempo desempenha esta função na área citada? a) Menos de 1 ano b) 1 a 3 anos c) 4 a 6 anos d) 7 anos ou mais
--	---

Contexto do estudo	Avaliação e Gestão de Desempenho	Explorar o nível de conhecimento dos participantes sobre a avaliação e gestão de desempenho na empresa	Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?
			Em sua opinião, quais estratégias você acredita que seriam essenciais para o sucesso da implementação da AGD na empresa?
			Quais foram os motivos que impediram a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho até o momento?
			Quais recursos (financeiros, tecnológicos e humano) você planeja utilizar caso decida implementar um sistema de avaliação e gestão de desempenho?
	Gestores	Avaliar a percepção dos participantes sobre a liderança.	Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?
			Como você descreveria a comunicação entre os gestores e suas equipes, e o ambiente de trabalho?

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E
GESTÃO DE DESEMPENHO**

	Objetivos e estratégias organizacionais	Avaliar o conhecimento dos participantes sobre os objetivos e estratégias da empresa.	Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?
			Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?
	Funções	Identificar as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenho das atividades.	Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
			Você está familiarizado com as descrições de função de todos os cargos da empresa? Compreende a relevância dessas descrições para os objetivos organizacionais?
	Sugestões	Coletar percepções dos participantes para melhorar o ambiente de trabalho	Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Anexo III – Termo de consentimento e esclarecimento – Funcionários

PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA RECOLHA DE DADOS NA EMPRESA – FUNCIONÁRIOS

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

Objetivo: Identificar o sistema de avaliação de desempenho mais eficiente, alinhado com a realidade da empresa e das equipas, aumentando sua adesão e eficácia. Os resultados obtidos nesta entrevista serão utilizados apenas no âmbito deste estudo.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados no trabalho escrito

Solicita-se a permissão para utilizar as informações compartilhadas verbalmente como suporte na elaboração deste trabalho. Sua opinião é muito importante; portanto, pedimos que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas verdadeiras ou falsas. O questionário é totalmente anónimo, e todas as informações coletadas são confidenciais, destinadas exclusivamente à realização de um trabalho académico.

Obrigada pela sua colaboração

Assinatura: _____

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Anexo IV – Termo de consentimento e esclarecimento – Gestores

PROPOSTA DE INSTRUMENTO PARA RECOLHA DE DADOS NA EMPRESA - GESTORES

O presente questionário foi elaborado no âmbito da realização do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

Objetivo: Identificar o sistema de avaliação de desempenho mais eficiente, alinhado com a realidade da empresa e das equipas, aumentando sua adesão e eficácia. Os resultados obtidos nesta entrevista serão utilizados apenas no âmbito deste estudo.

Pedido de autorização para recolha de dados a fim de serem usados no trabalho escrito

Solicita-se a permissão para utilizar as informações compartilhadas verbalmente como suporte na elaboração deste trabalho. Sua opinião é muito importante; portanto, pedimos que responda com o máximo de rigor e honestidade. Não há respostas verdadeiras ou falsas. O questionário é totalmente anónimo, e todas as informações coletadas são confidenciais, destinadas exclusivamente à realização de um trabalho académico.

Obrigada pela sua colaboração!

Assinatura: _____

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Anexo V – Transcrição da entrevista – Funcionários

Entrevista – Funcionário I

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?
Não

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?
Ver meu resultado no dia-a-dia

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?
Ele precisa conhecer o meu trabalho

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?
Somos observados e o chefe acompanha todos os dias

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?
Não

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?
Sinceramente, eu não sei

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?
Trabalhar em equipe e ter conhecimento básico de coisas de obra, como fazer cimento e etc

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?
Eu ajudo entregar o resultado final

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa
Não

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário II

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Acho que é cuidar dos funcionários

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

A qualidade na entrega

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Que tenha conhecimento técnico e prático, e não ser só o filho do dono

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Só se o serviço foi bem feito ou não

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Talvez seja atender o cliente bem

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Vender mais serviços e crescer

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Ter bastante atenção ao que esta fazendo, e saber sobre operar máquina, bomba de injeção e mecânica. Foco

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, sou eu quem faz o trabalho duro, para ter o resultado final

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Fazer os que estão na obra saiba o que a empresa quer mesmo da gente

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário III

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) Masculino
- b) Feminino**
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Técnico
- d) Superior ou mais**

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)**

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim, ele pode ajudar a empresa a crescer e os funcionários se desenvolver.

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

A cultura, as competências técnicas e comportamentais de cada cargo

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Imparcialidade, boa comunicação, e feedback

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Com feedbacks pontuais

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acredito que a empresa busca prestar o melhor serviço aos seus clientes

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Entregar um bom serviço para o cliente, com qualidade e segurança

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Conhecimento do pacote Office, bons conhecimentos de rotinas administrativas e departamento de pessoal. Boa comunicação, resiliência e resolução de problemas

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, meu trabalho garante que o colaborador esteja na obra diariamente realizando seu trabalho.

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Explicar melhor o que a empresa espera da gente

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário IV

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos
- c) **40 a 50 anos**
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Avaliar os funcionários

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Se tudo esta sendo feito no prazo e se todo mundo esta se ajudando

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Ouvir o funcionário antes de chegar cobrando

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Quando precisa o chefe vem e fala

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Não sei

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Técnica de perfuração, saber operar máquina pesada, ter atenção

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Eu entrego as coisas que me pede no prazo, acho que isso ajuda

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Não

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário V

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos
- c) **40 a 50 anos**
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Acho que é cuidar dos funcionários

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

A qualidade na entrega

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Que tenha conhecimento técnico e prático, e não ser só o filho do dono.

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Só se o serviço foi bem feito ou não

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Talvez seja atender o cliente bem

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Vender mais serviços e crescer

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Ter bastante atenção ao que esta fazendo, e saber sobre operar máquina, bomba de injeção e mecânica. Foco

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, sou eu quem faz o trabalho duro, para ter o resultado final

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Fazer os que estão na obra saiba o que a empresa quer mesmo da gente

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário VI

3. Dados Sociodemográficos

2.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

3.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

3.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

3.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- a) Pessoa Jurídica (PJ)
- b) Estágio
- c) Autônomo

3.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

3.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

3.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

4. Contexto do estudo

2.10 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Acho que é cuidar dos funcionários

2.11 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

A qualidade na entrega

2.12 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Que tenha conhecimento técnico e prático, e não ser só o filho do dono

2.13 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Só se o serviço foi bem feito ou não

2.14 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Talvez seja atender o cliente bem

2.15 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Vender mais serviços e crescer

2.16 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Ter bastante atenção ao que esta fazendo, e saber sobre operar máquina, bomba de injeção e mecânica. Foco

2.17 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, sou eu quem faz o trabalho duro, para ter o resultado final

2.18 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Fazer os que estão na obra saiba o que a empresa quer mesmo da gente

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário VII

3. Dados Sociodemográficos

2.1 Qual é seu gênero?

- a) Masculino
- b) Feminino**
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

3.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

3.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Técnico
- d) Superior ou mais**

3.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

3.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)**

3.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

3.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

4. Contexto do estudo

2.10 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim, ele pode ajudar a empresa a crescer e os funcionários se desenvolver.

2.11 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

A cultura, as competências técnicas e comportamentais de cada cargo

2.12 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Imparcialidade, boa comunicação, e feedback

2.13 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Com feedbacks pontuais

2.14 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acredito que a empresa busca prestar o melhor serviço aos seus clientes

2.15 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Entregar um bom serviço para o cliente, com qualidade e segurança

2.16 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Conhecimento do pacote Office, bons conhecimentos de rotinas administrativas e departamento de pessoal. Boa comunicação, resiliência e resolução de problemas

2.17 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, meu trabalho garante que o colaborador esteja na obra diariamente realizando seu trabalho.

2.18 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Explicar melhor o que a empresa espera da gente

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário VIII

1 Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual a sua idade?

- a) **18 a 28 anos**
- b) 29 a 39 anos
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) **Menos de 1 ano**
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2 Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim, ver o que a gente faz

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Experiência e como faz o trabalho

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Conhecimento e agilidade no que faz

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

O jeito que a pessoa desenvolve o serviço, pelo responsável da obra

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acredito que é entrega obras dentro do prazo

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Talvez, entrega as obras dentro do prazo

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Saber de ferramenta, massa e organização. Ajudar sempre que preciso e ser rápido.

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, entregando o serviço finalizado conforme solicitado

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

É muito falado de fazer o cliente feliz, mas não sabemos exatamente como, então isso, explicar melhor

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário IX

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

1. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Eu já ouvi falar, mas não sei explicar com detalhes sobre isso não

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Tem que ver se o trabalho este bem feito, se o horário de trabalho esta sendo cumprindo, eu acho que estas coisas.

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Ele precisa ter paciência, explicar as coisas com calma, entender o lado dos funcionários às vezes e ajudar sempre que preciso os funcionários

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Ele vem e fala o que deve fazer e não deve

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não, nunca falaram sobre isso não

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Dinheiro e mais clientes.

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Tem que saber de bomba de injeção de calda de cimento ou resinas, mecânica, prestar muita atenção, não se distrair sabe e falar com os colegas

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Fazer o trabalho e cumprir os prazos

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Treinamento

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário X

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos
- c) **40 a 50 anos**
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Eu já trabalhei em empresas que tinha isso, eles falavam como estava meu trabalho e o que precisava melhorar, acho que é para isso que serve para a gente melhorar

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Acho que é importante ver se a gente está fazendo o trabalho direito e se estamos cumprindo os prazos e as questões de segurança

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Falar, ouvir, precisa saber o que esta fazendo e oferecer ajuda para todos da mesma forma

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

No dia a dia, o responsável pela obra fala o que deve ser feito e o que não deve, aqui não tem algo escrito não, como uma empresa que já trabalhei

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acho que é fazer o serviço bem, com o prazo certo para o cliente ficar feliz.

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Satisfação dos clientes

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Métodos de perfuração, manutenção para resolver problemas técnicos no trabalho e os cuidados de segurança mesmo. Eu sempre trabalho com meu ajudante, então acho que é importante a gente se dá bem e eu saber passar as coisas para ele

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Eu fazendo bem meu trabalho o cliente fica satisfeito, então o fazer dentro do tempo e bem feito é importante

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Orientar melhor sobre a empresa e sobre coisas novas, para gente ficar melhor

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XI

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual a sua idade?

- a) **18 a 28 anos**
- b) 29 a 39 anos
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Qualidade e Produtividade

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Acompanhar o trabalho no dia a dia e não levar em considerações amizades

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Pelos trabalhos realizados em cada obra, se esta tudo certo e dentro do prazo

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não sei ao certo, talvez um pouco, acho que eles prezam o cliente, falam disso sempre

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Pelo que vejo é deixar o cliente feliz e oferecer o melhor preço e serviço para ter mais clientes

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Conhecer de ferramentas e saber qual o nivelamento ideal, tem que ter bastante atenção

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Ser responsável e comprometido com o que estou fazendo

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

Oferecer cursos para ficarmos melhor

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XII

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) **18 a 28 anos**
- b) 29 a 39 anos
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) **Menos de 1 ano**
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Não entendo muito bem os benefícios, mas acho que é como sou avaliado em relação ao serviço. Se o serviço é bem feito, se eu tomo cuidado com equipamentos da empresa.

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Acho importante o chefe falar como deve ser feito o serviço e ensinar como fazer

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

A comunicação

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Acho que são avaliados se fazem corretamente e rápido.

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não sei se já ensinaram isso

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Acho que o objetivo da empresa é vender e ter cada vez mais clientes

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Eu preciso saber como operar a perfuratriz e como é seu funcionamento. É importante colaborar com os colegas do trabalho para terminarmos o serviço dentro dos prazos

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Eu colaboro cumprindo as orientações do chefe e cuidando das máquinas

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Treinamento, muito se fala sobre os clientes, mas precisamos ter treinamento para ser melhor

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XIII

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) **18 a 28 anos**
- b) 29 a 39 anos
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Acho que é falar o que é certo e errado para a gente entregar as coisas direito e a empresa ser melhor

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Saber ouvir e saber do que esta falando

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Tem muito líder que quer falar, mas nem sabe ouvir, então acho que é isso

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Quando as coisas estão erradas o líder da obra fala

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Não sei, mas acho que ter mais clientes e dinheiro

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Saber sobre mecânica para arrumar se preciso e agilidade

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Se eu faço meu trabalho direito

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Contar mais sobre as coisas da empresa, porque não sabemos nada

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XIV

Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) **18 a 28 anos**
- b) 29 a 39 anos
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Não

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

É importante ver se a avaliação é justa e ajuda o pessoal a melhorar no trabalho

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

O chefe tem que saber falar e explicar o que quer

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

O chefe vem e fala o que esta certo e errado

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Não sei dizer

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Mecânica e ferramentas. Estar disposto a ajudar os colegas e ter uma relação legal com eles

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Deixar o cliente feliz

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Não

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XV

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Para ver nosso trabalho e dar tudo certo com o cliente

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Se o serviço esta certo, e se a equipe esta trabalhando bem juntos

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Ajudar as pessoas e saber falar, porque às vezes só quer mandar e nem quer escutar

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Quando precisa pelo supervisor que esta na obra

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acho que deixar o cliente feliz com a obra

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Crescer e ter mais clientes

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Mecânica e saber operar maquinas pesadas. Foco e responsabilidade

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, quando eu faço a perfuração no lugar certo dentro do que é pedido e dentro do prazo à gente não atrasa a obra

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XVI

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim. Permite visualizar as metas coletivas e individuais, analisar os pontos que precisam de melhoria e contribui para o desenvolvimento dos colaboradores

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

O conhecimento, desempenho e qualidade no trabalho, resiliência, proatividade, trabalho em equipe

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Motivação, planejamento e organização, tomada de decisão.

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Se chega no horário e esta fazendo certo o trabalho

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Satisfação dos clientes?

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Lucro

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Mecânica, montagem, ferramentas, agilidade e foco

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Meu trabalho ajuda a entrega das obras do jeito que eles querem

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Falar mais da empresa e curso para aprender mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XVII

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim. Somos avaliados no nosso trabalho e recebemos treinamento quando necessário

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

A pessoa que avalia tem que avaliar meu trabalho e me orientar o que devo fazer para melhorar se necessário

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Conhecimento das atividades que fazemos

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Os chefes acompanham e conversam sobre o trabalho

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Não lembro

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Não sei responder essa questão

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Tem que ter curso técnico, saber fazer a manutenção, fazer o serviço direitinho, ter compromisso

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Não sei

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

A gente precisa de mais instruções às vezes para melhorar e pode aprender algo diferente

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XVIII

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)
- d) **Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)**

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim, acredito que seja um aliado para o desenvolvimento do colaborador

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Acho importante a avaliação qualitativa do trabalho apresentado é realizado pelos pares e gestores

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Conhecimento da empresa / atividade realizada pelo colaborador das entregas realizadas

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Conforme necessidade

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Entendo que é prestar os melhores serviços aos seus clientes, garantido a qualidade, sempre com comprometimento

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Crescer de maneira sustentável e oferecer serviços melhores que os concorrentes

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Experiências relacionadas ao DP como folha de pagamento, ausências, folha de ponto entre outros. pessoal, Excel é imprescindível e sistemas relacionados a estas atividades. Organização, comunicação, proatividade, foco e bom relacionamento interpessoal

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, atuar no RH faz com contribua para que os funcionários estejam realizando suas atividades nas obras e logo atendendo nossos clientes

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Investir mais em treinamentos

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XIX

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Acho que avaliar o trabalho do funcionário

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Comprometimento

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Comunicação

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

No trabalho, o chefe avisa o que precisa

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acredito que atender os clientes com qualidade

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Acho que crescer

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Organização, atenção e saber quais são as normas e solicitações para cada projeto

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Ajudar que a entrega final esteja tudo certo

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

Acho que podiam ensinar mais os funcionários para ficar melhor

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XX

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim, completamente

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Comunicação e processos bem definidos

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Conhecimento como um todo

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Não tem avaliação, eles vêm e falam o que é para fazer

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Pelo que entendo atender os clientes de forma correta e certa

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Se tornar a 1º do segmento

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Noções de mecânica e equipamentos de perfuratriz

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Ajudar os colegas

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

Treinamentos para todos os setores da empresa para buscar ser o 1º do segmento

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Funcionário XXI

1. Dados Sociodemográfico

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) **29 a 39 anos**
- c) 40 a 50 anos
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) **Ensino Médio**
- c) Técnico
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) **Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)**
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) **1 a 3 anos**
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Ver se os funcionários estão fazendo as coisas certas

2.2 Quais critérios você acha que devem ser considerados ao definir um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Conhecimento técnico e como lida com as pessoas

2.3 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Saber do trabalho que esta avaliando

2.4 Como os funcionários são atualmente avaliados em relação às atividades que realizam na empresa?

Aqui no trabalho, durante a obra

2.5 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Acho que é fazer o trabalho dentro do prazo e bem feito

2.6 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Acho que eles querem crescer mais, toda empresa quer

2.7 Quais são as competências técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar a sua função?

Atenção, comprometimento e saber olhar as regras da obra

2.8 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Vejo o que esta errado para arrumar

2.9 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa

Eles falarem o que a empresa espera mesmo da gente, porque a gente não sabe

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Anexo VI – Transcrição da entrevista – Gestores

Entrevista – Gestores I

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro_____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos
- c) **40 a 50 anos**
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Técnico
- d) **Superior ou mais**

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)
- b) **Pessoa Jurídica (PJ)**
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) **Diretoria**
- b) Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)
- c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) 7 anos ou mais

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Esse processo permite medir e melhorar o desempenho dos funcionários e identificar áreas de desenvolvimento. Além disso, contribui para aumentar a eficiência da equipe, resultando em melhores resultados para a organização.

2.2 Em sua opinião, quais estratégias você acredita que seriam essenciais para o sucesso da implementação da avaliação e gestão de desempenho na empresa?

Acredito que, considerando a realidade de nossa empresa, precisamos primeiramente alinhar as metas, tornando-as concretas, escritas e transparentes para nossos funcionários. A comunicação clara e o treinamento adequado serão os pilares essenciais.

2.3 Quais foram os motivos que impediram a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho até o momento?

Os motivos que impediram a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho até o momento incluem o foco no dia a dia e na entrega das obras dentro do prazo com qualidade, mas não em algo mais amplo, como o desenvolvimento dos nossos funcionários. Além disso, os possíveis investimentos foram vistos como gastos, e não como lucros e retornos futuros.

2.4 Quais recursos (financeiros, tecnológicos e humano) você planeja utilizar caso decida implementar um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Atualmente, a empresa não pode disponibilizar grandes recursos para sistemas ou ampliação do quadro de funcionários. Teremos que fazer adaptações dentro dos recursos existentes ou com investimentos mínimos.

2.5 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Comunicação clara e eficaz, empatia e inteligência emocional, capacidade de dar feedback construtivo, definição de metas claras, e habilidades de motivação e engajamento da equipe.

2.6 Como você descreveria a comunicação entre os gestores e suas equipes, e o ambiente de trabalho?

A comunicação entre os gestores e suas equipes é boa, porém, trabalhamos com alinhamentos diários, de acordo com a necessidade. Mas esta atividade não é algo formalizado com documentos.

2.7 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Sim, nossa missão é executar obras com qualidade, responsabilidade e segurança, sempre focando nos prazos e na satisfação dos nossos clientes. Nossos pilares são

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

pautados em qualidade, responsabilidade, segurança, ética, respeito e comprometimento.

2.8 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Nosso principal objetivo é expandir os negócios e nos tornarmos referência no mercado em nosso segmento. Para que isso aconteça temos que buscar o crescimento sem perder o foco na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos nossos clientes.

2.9 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, eu tenho uma visão holística do negócio, o que me permite identificar oportunidades de crescimento e expandir nossa base de clientes. Represento a empresa em negociações e eventos importantes, fortalecendo nossas parcerias e nosso posicionamento no mercado. Além disso, sou responsável pela gestão financeira, definição de metas e por assegurar que os processos e operações da empresa mantenham altos padrões de qualidade e estejam em conformidade com as regulamentações.

2.10 Você está familiarizado com as descrições de função de todos os cargos da empresa? Compreende a relevância dessas descrições para os objetivos organizacionais?

Sim, estou familiarizado com as descrições de função de todos os cargos da empresa. Elas são essenciais para o direcionamento das atividades, o acompanhamento de entregas de acordo com cada habilidade, o direcionamento para contratações e o alcance dos resultados.

2.11 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

Sim, tenho pensado em ações para desenvolver o time e melhorar a eficácia dos nossos processos. Dado o nosso objetivo de crescimento, é essencial implementar essas melhorias com agilidade para atender a demandas maiores e garantir a qualidade das entregas

Entrevista – Gestores II

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro_____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

- c) **40 a 50 anos**
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Técnico
- d) **Superior ou mais**

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) **Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)**
- c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Sim, avaliar e acompanhar os funcionários para melhorar o desempenho e resultados

2.2 Em sua opinião, quais estratégias você acredita que seriam essenciais para o sucesso da implementação da avaliação e gestão de desempenho na empresa?

O treinamento vai ser o ponto principal, para que todos estejam na mesma página, com o mesmo alinhamento.

2.3 Quais foram os motivos que impediram a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho até o momento?

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Acredito que os pontos principais foram focar na entrega das obras e outro ponto o possível custo que isso poderia trazer

2.4 Quais recursos (financeiros, tecnológicos e humano) você planeja utilizar caso decida implementar um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Entendo que, a princípio, precisa ser algo sem alto investimento.

2.5 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

Comunicação objetiva e clara, foco, conhecimento técnico, paciência e resiliência

2.6 Como você descreveria a comunicação entre os gestores e suas equipes, e o ambiente de trabalho?

A equipe é bem integrada e a comunicação de trabalho é boa. No entanto, considerando nossa conversa, acredito que a comunicação voltada ao desenvolvimento dos colaboradores e aos objetivos da empresa pode ser melhorada.

2.7 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Nossa principal responsabilidade é executar obras com qualidade e segurança, sem esquecer dos prazos e da satisfação do cliente, sempre com comprometimento e responsabilidade.

2.8 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Queremos crescer no mercado e conquistar mais clientes, sem perder o compromisso com a qualidade dos serviços que já oferecemos.

2.9 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, eu sou responsável em analisar a execução eficiente e segura das obras, identificar e implementar melhorias nos processos operacionais e assegurar a qualidade das entregas.

2.10 Você está familiarizado com as descrições de função de todos os cargos da empresa? Compreende a relevância dessas descrições para os objetivos organizacionais?

Sim, embora não tenha todos os detalhes de cabeça, conheço os pontos principais. As descrições dos cargos nos auxiliam muito no ato da contratação e na avaliação de cada perfil ao longo do trabalho.

2.11 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?

No momento não, porque eu acredito que seu trabalho aqui nos ajudará a obter uma análise mais precisa das melhorias necessárias, prefiro ter acesso a estas informações primeiro.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Entrevista – Gestores III

1. Dados Sociodemográficos

1.1 Qual é seu gênero?

- a) **Masculino**
- b) Feminino
- c) Prefiro não informar
- d) Outro _____

1.2 Qual é a sua idade?

- a) 18 a 28 anos
- b) 29 a 39 anos
- c) **40 a 50 anos**
- d) 51 anos ou mais

1.3 Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) **Técnico**
- d) Superior ou mais

1.4 Qual a sua modalidade de contratação?

- a) **Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT)**
- b) Pessoa Jurídica (PJ)
- c) Estágio
- d) Autônomo

1.5 Qual a sua área de trabalho dentro da organização?

- a) Diretoria
- b) **Operações (Coordenador, Técnico, Engenheiro de Campo)**
- c) Produção (Operador de Perfuratriz, Auxiliar de Perfuratriz, Apontador de Bomba, Ajudante de Obra)
- d) Recursos Humanos (Analista Administrativo de Recursos Humanos, Assistente Administrativo de Obra)

1.6 Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) a 6 anos
- d) **7 anos ou mais**

1.7 Há quanto tempo desempenha esta função na área citada?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) **4 a 6 anos**
- d) 7 anos ou mais

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

2. Contexto do estudo

2.1 Você compreende o conceito de avaliação e gestão de desempenho e seus benefícios?

Avaliar os funcionários e identificar o que precisa ser melhorado nas atividades tornando a empresa melhor.

2.2 Em sua opinião, quais estratégias você acredita que seriam essenciais para o sucesso da implementação da avaliação e gestão de desempenho na empresa?

É importante fornecer orientação para todos, assim tanto os funcionários quanto os líderes compreendam como vai funcionar este processo.

2.3 Quais foram os motivos que impediram a implementação de um sistema de avaliação e gestão de desempenho até o momento?

Não tenho acesso a essa informação. Nunca foi discutido comigo, então não sei dizer.

2.4 Quais recursos (financeiros, tecnológicos e humano) você planeja utilizar caso decida implementar um sistema de avaliação e gestão de desempenho?

Eu não faço parte deste processo de orçamento, mas acredito que hoje a empresa não investiria muito em um sistema.

2.5 Quais habilidades você considera essenciais para que um líder realize a avaliação e gestão de desempenho de forma eficaz?

É importante saber se comunicar se direto, sem ser prejudicial, sendo neutro, para não tratar de forma diferente alguém com quem se tenha maior amizade ou alguém que o líder acha que é melhor trabalhando

2.6 Como você descreveria a comunicação entre os gestores e suas equipes, e o ambiente de trabalho?

Acho que é bom, falamos o que precisa ser dito e resolvemos ali na hora.

2.7 Você está familiarizado com a missão e visão da empresa?

Um pouco, acho que devemos fazer entregas dentro do prazo com qualidade, prezando a responsabilidade e a segurança.

2.8 Você poderia descrever, com suas próprias palavras, quais são os principais objetivos e estratégias da empresa?

Crescer, conquistar mais clientes e se tornar referência no mercado

2.9 Você consegue identificar qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa?

Sim, eu lidero as atividades nas obras, garantindo o cumprimento dos prazos, padrões de qualidade e normas de segurança.

2.10 Você está familiarizado com as descrições de função de todos os cargos da empresa? Compreende a relevância dessas descrições para os objetivos organizacionais?

Eu tenho a descrição e já li todas as atividades, mas não as utilizo no meu dia a dia.

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

- 2.11 Você tem sugestões ou idéias para melhorar o desempenho dos funcionários, de modo a impactar positivamente tanto o ambiente de trabalho quanto os resultados da empresa?
A empresa tem que investir mais nos funcionários, com treinamentos e também a informação tem que ser a mesma para todos.