

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

GEISIANE FERNANDES

INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO NO GRUPO MAGAMOBİ EM
RIO DO SUL

RIO DO SUL - SC

2020

GEISIANE FERNANDES

INDICADORES DE DESEMPENHO: UM ESTUDO NO GRUPO MAGAMOBÍ EM
RIO DO SUL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Área das Ciências Sociais Aplicadas do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, com requisito parcial para a obtenção do grau em Administração.

Examinada por: M.a Elisandra de Brito Farias

Professora Orientadora: Ma. Elisandra Marluce de Brito Farias

Banca Examinadora

Prof: Me. Gilberto Luiz Maschio

Prof: Me. Marcos Aurelio Vicenzi

RIO DO SUL - SC

2020

“Tudo posso naquele que me fortalece!”
(Filipenses 4:13)

Dedico este trabalho a meus pais, Isolete e Flavio Fernandes, a meu irmão Jesiel Gorges Fernandes, ao meu companheiro Valdenir Custódio Maciel e a Deus que me permitiu viver esse momento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu companheiro Valdenir, homem ao qual amo e admiro muito, te agradeço por sempre estar comigo.

Aos meus pais Isolete e Flavio Fernandes e meu irmão Jesiel Fernandes por me apoiarem na realização deste trabalho desde o princípio, sem vocês isto não seria possível.

Agradeço à minha orientadora, que sempre esteve me auxiliando na execução de cada detalhe deste estudo, com dedicação e perseverança.

Agradeço a Universidade, seu corpo de Direção e Administrativo, que oportunizaram cada momento da faculdade.

E agradeço principalmente a Deus, que não me deixa faltar nada e me guia em todas as áreas da minha vida, com o seu amor e justiça.

Meu muito obrigada!

RESUMO

Entende-se que empresas que utilizam a Gestão de Pessoas Estratégica tem um bom funcionamento em seus processos gerenciais e uma vantagem no alcance dos resultados esperados, pois a mesma está alinhada com a contribuição dos colaboradores no alcance das metas organizacionais. Além disso, para que a empresa tenha uma vantagem competitiva torna-se necessário que recorra a estratégias diferenciadas. Consideradas indispensáveis pelos gestores às ferramentas de medição de desempenho, permitem aumentar as chances de alcançar os objetivos desejados, pois esses indicadores são elaborados de acordo com os objetivos do negócio e permitem através da mensuração por meio de seus colaboradores, verificar os processos, os programas, bem como analisar e definir um KPI mais adequado para a meta. Diante deste contexto, o estudo teve como objetivo geral identificar os indicadores de desempenho que afetam na performance dos colaboradores da empresa Cissa Magazine, pertencente ao Grupo Magamobi em Rio do Sul. Para a realização destas análises e identificação dos indicadores a pesquisa caracterizou-se como exploratória e descritiva com abordagem quantitativa. Sendo aplicado um questionário com perguntas referidas ao perfil biográfico e profissional dos colaboradores. Além de perguntas relacionadas aos indicadores e a avaliação de desempenho, no qual os colaboradores demonstraram ter conhecimento,. Quanto aos resultados percebeu-se que os colaboradores se sentem importantes ao serem avaliados, porém afirmam que a ferramenta de avaliação embora tenha uma assertividade às vezes é subjetiva. Relacionado aos indicadores da empresa ressaltam a influência sobre o desenvolvimento das atividades propostas contribuindo para a melhoria organizacional. Quanto a avaliação de desempenho percebeu-se que deverá ser melhorada e utilizado outras ferramentas para a sua avaliação. Já os indicadores utilizados pela empresa mostram com clareza o desempenho individual de cada colaborador, assim torna-se mais fácil na tomada de decisão e escolha do que será feito para proporcionar o crescimento organizacional e individual dos funcionários.

Palavra-chave: Gestão estratégica de Pessoas; Indicadores de Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos.

ABSTRACT

It is understood that companies that use strategic people management have a good functioning in their management processes and an advantage in achieving the expected results, as it is aligned with the contribution of employees in reaching organizational goals. In addition, in order for the company to have a competitive advantage, it is necessary to resort to differentiated strategies. Considered indispensable by the managers to the performance measurement tools, they increase the chances of reaching the desired objectives, as these indicators are elaborated according to the business objectives and allow, through the measurement through its collaborators, to verify the processes, the programs, as well as analyzing and defining a KPI more suited to the goal. Given this context, the study aimed to identify the performance indicators that affect the performance of the employees of the company Cissa Magazine, belonging to the Magamobi Group in Rio de Janeiro. To carry out these analyzes and identify the indicators, the research was characterized as exploratory and descriptive with a quantitative approach. A questionnaire was applied with questions related to the biographical and professional profile of the employees. In addition to questions related to indicators and performance evaluation, in which employees have demonstrated knowledge. As for the results, it was noticed that the collaborators feel important when being evaluated, but affirm that the assessment tool, although it has an assertiveness, is sometimes subjective. Related to the company's indicators, they highlight the influence on the development of the proposed activities contributing to organizational improvement. As for the performance evaluation, it was realized that other tools should be improved and used for its evaluation. The indicators used by the company clearly show the individual performance of each employee, thus making it easier to make decisions and choose what will be done to provide organizational and individual growth for employees.

Key words: Strategic people management; development indicators; performance evaluation, human resources.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Modelo de valores competitivos para gestão de pessoas.....	23
Quadro 02 – Lista de estratégias de gestão de pessoas.....	24
Quadro 03 – Desenvolvimento de indicadores de desempenho.....	31
Quadro 04 – Ciclo da avaliação de desempenho.....	41
Quadro 05 – Classificação dos métodos de avaliação de desempenho.....	44
Quadro 06 – Formato da avaliação 360 graus.....	45
Quadro 07 – Organograma do Grupo Magamobi.....	57
Quadro 08 – Marketplaces integrados a Magazord.....	59
Quadro 09 – Organograma Cissa Magazine.....	61
Quadro 10 – Indicador de número de atendimento.....	62
Quadro 11 – Tempo médio de atendimento.....	62
Quadro 12 – Conversão de atendimento.....	63
Quadro 13 – Índices de chargeback.....	64
Quadro 14 – Reclame aqui.....	65
Quadro 15 – Índice de performance de lojista.....	66
Quadro 16 – Opinião de sete colaboradores sobre os problemas existentes com a utilização dos indicadores de desempenho.....	83
Quadro 17 – Opinião da gestão sobre os problemas existentes com a utilização dos indicadores de desempenho.....	84

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 01 – Sexo.....	68
Gráfico 02 – Idade.....	68
Gráfico 03 – Estado civil.....	69
Gráfico 04 – Escolaridade.....	69
Gráfico 05 – Tempo de empresa.....	70
Gráfico 06 – Qual o cargo ocupado?.....	70
Gráfico 07 – Qual o seu grau de conhecimento sobre os indicadores de desempenho utilizados pela empresa?.....	71
Gráfico 08 – Como você percebe os indicadores de desempenho utilizados para a empresa?.....	72
Gráfico 09 – você acha importante a utilização de indicadores de desempenho para melhorar o seu desempenho na empresa?.....	72
Gráfico 10 – Você acha que indicadores de desempenho influenciam na realização do seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?.....	73
Gráfico 11 – Você acha que os resultados obtidos com a utilização dos indicadores de desempenho contribuem para a melhoria quanto ao desempenho organizacional?.....	73
Gráfico 12 – Qual o seu grau de conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizados pela empresa?.....	74
Gráfico 13– Há alguma subjetividade em sua avaliação de desempenho?.....	75
Gráfico 14 – Como você avalia a forma como o gestor/responsável pela avaliação dos funcionários conhece e trabalha com a avaliação de desempenho?.....	75
Gráfico 15 – Você acha importante avaliar o desempenho dos funcionarios?.....	76
Gráfico 16 – Como você se sente sendo avaliado?.....	76
Gráfico 17 – Você acha que a avaliação de desempenho influencia na realização de seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?.....	77
Gráfico 18 – Você acredita que sua metas estão acima das competências que você pode desempenhar?.....	77
Gráfico 19 – Você acredita que a ferramenta avalia corretamente as suas competências?.....	78

Gráfico 20 – Você acha que os resultados obtidos nas avaliações são realmente analisados e utilizados para a melhoria do trabalho e da empresa?.....	78
Gráfico 21 – Você acredita que avaliação de desempenho e utilizado com o objetivo de:.....	79
Gráfico 22 – Você acredita que avaliação de desempenho e importante para o sucesso da empresa?.....	79
Gráfico 23 – Você acredita que desempenha suas competências de acordo com as expectativas da empresa?.....	80
Gráfico 24 – Você acredita que a empresa reconhece suas competências?.....	80
Gráfico 25 – Como você percebe a avaliação de desempenho para a empresa?.....	81

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA DE ESTUDO.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo Geral.....	18
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA.....	19
2.2 INDICADORES E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
2.2.1 Abordagens De Medição De Desempenho.....	27
2.2.2 Formulação De Indicadores De Desempenho.....	29
2.3 SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	32
2.3.1 Tipos De Indicadores.....	34
2.4 FERRAMENTAS PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO.....	36
2.4.1 Avaliação De Desempenho.....	38
2.4.2 O Processo De Avaliação De Desempenho.....	39
2.4.3 Objetivos Da Avaliação De Desempenho.....	42
2.4.5 Métodos De Avaliação De Desempenho.....	44
2.5 KPI'S NA GESTÃO DE PESSOAS	48
3. MÉTODO.....	51
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO.....	52
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	53
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1 O GRUPO MAGAMOBIL.....	55
4.1.1 Atividades desenvolvidas pela Magalabs.....	57
4.1.2 Atividades desenvolvidas pela Magazord	58
4.1.3 Atividades desenvolvidas pela Magapay.....	59
4.1.4 Atividades desenvolvidas pela Magafilio.....	59
4.1.5 Atividades desenvolvidas pela Cissa Magazine.....	60
4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELA CISSA MAGAZINE.....	61

4.3 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA CISSA MAGAZINE.....	67
4.4 PERFIL BIOGRÁFICO E PROFISSIONAL DOS COLABORADORES.....	68
4.5 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES.....	71
4.5.1 Utilização dos indicadores de desempenho.....	71
4.5.2 Utilização da avaliação de desempenho.....	74
4.6 ANÁLISE DOS PROBLEMAS EXISTENTES COM A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	81
5 SUGESTÕES DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	85
6 CONCLUSÕES.....	87
REFERENCIAS.....	89
APÊNDICE 01 - QUESTIONARIO APLICADO COM OS COLABORADRES.....	94

1. INTRODUÇÃO

Indicador de desempenho é compreendido como uma ferramenta que busca auxiliar os gestores de uma empresa a mensurar, por meio de seus colaboradores, os processos, os programas e as metas que possam oferecer resultados que garantam que a empresa permanecerá a concorrer no mercado. Entende-se que toda empresa tem os seus objetivos definidos para alcançar resultados, desta forma um indicador é formulado de acordo com esses objetivos em um determinado período de tempo estipulado, sendo mensurado com a finalidade de verificar se a empresa está caminhando de acordo com o esperado, pois caso não esteja, deverá decidir muitas vezes por mudar processos e definir novos indicadores relacionados aos objetivos empresariais.

Segundo Campos (2008), indicador de desempenho são ferramentas utilizadas na organização para fazer o monitoramento de um determinado processo, normalmente ligada a situações críticas, para o alcance ou não de uma meta ou padrão mínimo de desempenho estabelecido. Desta forma, visa estabelecer correções de possíveis desvios identificados a partir do acompanhamento dos dados, e identificando as causas prováveis do descumprimento de determinada meta proposta para a melhoria do processo. Ainda, recomenda-se alinhar os indicadores de desempenho para medir os resultados das estratégias propostas pela empresa na direção das metas que se almejam alcançar.

Para o desenvolvimento desta temática discorre-se, no capítulo 2 a revisão de literatura do estudo abordando assuntos relacionados a gestão de pessoa estratégica, abordagem a medição de desempenho e suas ferramentas, formulação de indicadores de desempenho, tipos de indicadores, processos e objetivos da avaliação de desempenho, métodos de avaliação e KPI. O capítulo 3 explana sobre os procedimentos metodológicos do estudo, o qual caracterizou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem quantitativa. No capítulo 4 são apresentados os resultados e as discussões das informações obtidas por meio de um questionário, com o intuito de apresentar o perfil dos colaboradores e informações relacionadas aos indicadores e a avaliação de desempenho utilizados pela empresa. Por fim, no

capítulo 5, apresentam-se as conclusões a partir das interpretações realizadas com a investigação.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Percebe-se que as empresas estão passando por várias mudanças no mercado, a realidade é que o mundo está em uma constante atualização o tempo todo, como em questões tecnológicas, desempenho, legislação, processos produtivos e outras áreas que afetam diretamente na organização de uma empresa. Para garantir sua sobrevivência têm que estar acompanhando essas mudanças e utilizando ferramentas confiáveis que ajudarão no processo de tomada de decisão melhorando assim o seu desempenho e alcançando bons resultados para a organização.

Segundo Pontes (2014) na nova ordem empresarial, uma metodologia qualquer não serve mais. As empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa. O autor ainda completa salientando que as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e os que sobraram, precisaram do desempenho acima do normal, e é justamente aí que entra a necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, precisam de resultados significativos do trabalho das pessoas, para saber se de fato estão ajudando no alcance dos objetivos da organização.

Entende-se que os indicadores proporcionam a empresa transparência sobre o aumento da velocidade na produtividade e a qualidade na tomada de decisão, mostrando os colaboradores que têm interesse sobre as atividades desempenhadas e o nível de comprometimento com a empresa. Ainda, permitem avaliar o desempenho dos colaboradores, sugerir uma melhoria, interferir ou mudar um fator ligado à questão problema que pode ser a chave para o aumento do resultado esperado.

Segundo Souza (2018), cada indicador tem uma meta diretamente relacionado com o planejamento estratégico da empresa, representando uma expectativa ou desafio para o responsável atingir em um determinado tempo. Geralmente eles são medidos através de um índice numérico que permite avaliar o

andamento do processo total ou parcial, podendo também ser um indicador estratégico, que verifica se os objetivos estratégicos estão sendo alcançados, onde todos devem respeitar os demais objetivos da empresa, pois podem ser utilizados na tomada de decisão.

Ainda para o mesmo autor o sistema de medição de desempenho é um sistema de informação constituído por indicadores que quantificam a eficácia de um processo, por relacionamentos causais entre os indicadores e pelo relacionamento com o ambiente em que está inserido, sua função é garantir que o processo de gestão de desempenho esteja ocorrendo eficientemente. No qual eles praticamente controlam as atividades da empresa, rastreando e seguindo o fluxo das atividades e andamento do processo.

Compreende-se ainda a partir da percepção do autor que quando uma organização não utiliza de indicadores acaba trabalhando com suposições, pois deixa de ter as informações reais que o indicador proporciona. Prejudicando assim na tomada de decisões, sem saber o nível de gravidade da questão problema e qual fator ela deveria priorizar para alcançar o resultado desejado.

A empresa estudada tem se preocupado com a utilização de indicadores de desempenho procurando mensurar custos e aumentar o capital financeiro, que traz assim um processo produtivo mais eficaz e focado no atendimento aos clientes. Sendo uma empresa atuante no ramo de marketplace e e-commerce, no qual precisa ter um bom atendimento online, suprimindo todas as dúvidas dos clientes com rapidez e eficácia na resolução de problemas, dando todo o suporte para os lojistas parceiros e fazendo a intermediação no processo de venda. Assim, analisando esta situação surge a seguinte questão problema: **Os indicadores de desempenho utilizados pela empresa Cissa Magazine contribuem para melhorar a performance de seus colaboradores e o desempenho organizacional?**

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deu-se devido a empresa compreender que colaborador focado e comprometido com os resultados atingirá facilmente as metas, já um colaborador distraído tem dificuldades para obter resultados e muitas vezes devido à falta de atenção acaba afetando a qualidade nas atividades desenvolvidas.

Além disso, os indicadores de desempenho ajudam a prever e evitar problemas. Desta forma, os indicadores de desempenho devem existir e estarem atualizados para auxiliar este processo de avaliação de forma mais justa, utilizando os critérios mais adequados para cada situação (HORNEC, 1994)

“Uma das ferramentas utilizadas pela empresa em estudo são os indicadores de desempenho, os quais são entendidos pela mesma como instrumentos que contribuem para melhorias na produtividade dos colaboradores, uma vez que podem ser utilizados como medidas que permitem detectar se o objetivo está sendo alcançado”. (PONTES, 2014, p.41). Além disso, percebe-se que a participação dos colaboradores permitirá que os gestores tenham a compreensão de todos os processos organizacionais e quais os caminhos serão necessários para atingir melhores resultados.

Dessa forma, o estudo torna-se pertinente para o aumento da produtividade dos colaboradores, sendo necessário avaliar a eficácia dos indicadores existentes e indicando aqueles que devem ser replanejados e/ou sugerir novos indicadores contribuindo para o alcance dos resultados.

Compreende-se que este estudo torna-se relevante para a empresa, pois desta forma pode-se pensar em ações que ajudam a mudar a realidade da empresa sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como proporcionar qualidade de vida no trabalho, onde o colaborador irá bater as metas por prazer e não apenas orientado pela empresa, com isso ele deve ter uma motivação e estar satisfeito com a sua função. Trazendo também mais engajamento para a equipe e confraternização, de uma forma de que os colaboradores não percam o foco durante o trabalho e possam trazer bons resultados mantendo a amizade entre si num ambiente saudável de trabalho.

A forma de organização de trabalho exige e estabelece a colaboração entre pessoas visando atingir os objetivos comuns da unidade à qual pertençam ou de objetivos multifuncionais. Pressupõe que pessoas, mesmo com habilidades e conhecimentos diferentes, complementam-se para o desenvolvimento das atividades rumo aos objetivos propostos. (PONTES, 2014, p. 41)

Percebe-se através dos indicadores de medição de desempenho utilizados pela empresa, um aumento nas vendas em épocas festivas, como Black Friday e natal, assim outros indicadores influenciados pelas vendas acabam tendo uma sobrecarga fora do normal, e aumentando o ritmo de trabalho dos colaboradores. Desta forma, essa sobrecarga acaba afetando o foco e concentração dos colaboradores no desempenho de suas atividades, e dificultando o alcance dos objetivos planejados pela empresa.

Assim, compreende-se que o estudo possui relevância a empresa, pois, a partir do mesmo pode-se ter uma visão diferenciada sobre os indicadores de desenvolvimento já implantados na organização, tirando aproveitamento sobre eles e ainda os ampliando e atualizando na busca de melhores resultados cada vez mais perto da realidade. E sobre o que antes passava despercebido, como o desperdício sem necessidade se torna cada vez mais visível para a gerência, no entanto, este estudo contribuem para o alcance de resultados através das melhorias internas e externas, analisando bem a onde está o tempo ocioso e o que podemos estar fazendo para aumentar a produtividade, sem afetar a qualidade de vida no trabalho.

Além disso, possibilitará que outras empresas também possam estar pensando em ações referentes aos seus indicadores para melhorar sua produtividade, como por exemplo os lojistas parceiros, se mostrando preocupadas com o capital da empresa e seus colaboradores. Assim, entende-se que com o estudos sobre os indicadores de desempenho a empresa alcançará excelentes resultados, nos quais trarão benefícios para o financeiro da empresa, conceituação no mercado, proporcionando um bom ambiente de trabalho, confortável e saudável para todos, nos quais acarretará em diminuição de perda em tempo ocioso e mais aproveitamento da carga horária, sempre pensando no bem estar dos colaboradores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os indicadores de desempenho que afetam na performance dos colaboradores da empresa Cissa Magazine, pertencente ao Grupo Magamobi em Rio do Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever os indicadores de desempenho utilizados para a melhoria da performance dos colaboradores da empresa.
- Descrever como são realizadas as avaliações de desempenho dos colaboradores da empresa.
- Identificar os problemas existentes com a utilização dos indicadores de desempenho e quais afetam na performance dos colaboradores da empresa.
- Sugerir indicadores que melhoraram a performance dos colaboradores.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será abordado sobre gestão estratégica de pessoas onde o colaborador contribui no alcance de resultados e metas da empresa. Indicadores e medição de desempenho, considerando sua formulação e escolha de atributos para cada tipo de indicador, e mostrando como fazer sua aplicação dentro da organização empresarial, iremos trabalhar com os métodos de medição e algumas de suas ferramentas. Por fim iremos abordar sobre avaliação de desempenho, mostrando como fazer um planejamento estratégico eficiente de acordo com os objetivos da empresa e analisando os seus resultados que trarão a avaliação final.

2.1 GESTÃO DE PESSOA ESTRATÉGICA

Segundo Marras (2009) a gestão de pessoas estratégica nada mais é do que a contribuição das pessoas para o alcance de resultados organizacionais. No qual inicialmente sempre que se falava em gestão de pessoas era atribuído a recrutamento, seleção, treinamento, contratação, faltas, férias, pagamentos e todas as outras funções de recursos humanos, que por sinal são coisas importantes dentro da empresa, más que não são suficientes.

Conforme o avanço da gestão, Chiavenato (2008) estabelece os seus processos de gestão de pessoas, relacionados a agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Com isso os recursos humanos passam a se voltar mais para uma estratégia de gestão, fazendo com que as pessoas passem a contribuir no alcance das metas na empresa, em volta dos seis processos gestacionais e desta forma melhorando os resultados obtidos em toda a organização e não apenas em um setor específico.

O trabalho de Wright e Boswell (2002), assegura que a gestão de pessoas é voltada para dois níveis dentro da empresa, o micro que seria o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre o indivíduo, e macro que é o mesmo impacto sobre a organização como um todo, assim a gestão estratégica de pessoas é direcionada mais para o negócio e estratégias do que para as funções básicas dos recursos humanos,

trazendo uma preocupação maior sobre os resultados que a empresa procura alcançar.

Para Marras (2009), a gestão de pessoas estratégicas é explicada em três perspectivas teóricas, a universalista, a configuracional e a contingencial. Na universalista é defendido que existe melhores práticas de gestão de pessoas capazes de proporcionar melhores resultados estratégicos em qualquer situação na organização, apontando relações positivas aos indicadores de desempenho organizacionais. A configuracional impõe que a prática de gestão só gera resultado quando agregada a outra prática efetiva, assim com pessoas alinhadas dentro da organização geraria melhores resultados para a empresa. E a contingência refere se ao alinhamento da gestão de pessoas, a gestão estratégica e as metas organizacionais, no caso com um ajuste externo do contexto ambiental as estratégias organizacionais.

Segundo Marras (2009), a maioria dos estudos realizados ao longo da história tenta explicar qual é a melhor estratégia a ser utilizada na gestão de pessoas de acordo com a necessidade referida pela organização, dentre elas iremos abordar alguns estudos identificados como importantes no alcance de resultados positivos, para várias áreas da organização, trazendo assim o alcance de metas estabelecidas na empresa e visando uma adequação de melhorias empresariais.

Entre eles tem-se os trabalhos de Schuler e Jackson (1999) e Miles e Snow (1984), que aderem a adequação das pessoas apropriadas para cada função na empresa, desenvolvendo, adquirindo e alocando pessoas, sem esquecer do sistema de gestão de pessoas que se adapta a demanda das estratégicas de negócios. No qual o alinhamento externo ou vertical não deixa de ser processado linearmente pois apesar de ser executado de cima para baixo, definindo a estratégia de negócio primeiro e depois a estratégia de gestão ele é uma consequência passiva.

Para Albuquerque (1999), é abordado em torno de duas estratégias, a de controle e a de comprometimento. A de controle trabalha em torno de cargos, onde é caracterizada pelo trabalho especializado, com pouca exigência em qualificação e participação dos colaboradores na tomada de decisão, aqui eles são vistos como um fator de produção, onde o controle é rígido e as políticas de recursos humanos procuram aumentar o desempenho nas funções atuais. Já a de comprometimento trabalha em torno de carreiras flexíveis, onde é caracterizada por alta exigência em qualificação, confiança mútua e participação de colaboradores na tomada de decisão,

aqui a produção é flexível e as pessoas são parceiras da organização, contribuindo com o comprometimento na realização de investimentos, desenvolvimento e ofertas de carreiras na organização.

De acordo com Truss (1997), a gestão de pessoas é denominada por dois modelos, são eles hard e soft. O modelo Hard é baseado na teoria X de McGregor, contendo o modelo econômico do homem como pressuposto, assim esse modelo de gestão evidencia a ideia de recursos e enfatiza aspectos quantitativos e racionais. No modelo Soft, é baseado na teoria Y de MacGregor, voltada para a natureza de indivíduos, desta forma ele está associado a relações humanas e a utilização de talentos individuais.

Para Arthur (1992), a gestão estratégica de pessoas trabalha em torno de dois objetivos, a redução de custos e maximização do comprometimento. Na estratégia de redução de custos, as tarefas são limitadas, tem baixa exigência de qualidade, os benefícios são restritos, a participação é pequena, tem pouco investimento em treinamento e o controle e a supervisão são intensos. Já na maximização de comprometimento, os colaboradores são qualificados, os benefícios são abrangentes, os empregos são amplos, tem autonomia, envolvimento e comprometimento, junto com um intenso desenvolvimento de habilidades.

Nesse contexto, Miles e Snow (1984) elaboraram três estratégias de gestão de pessoas, cada uma de acordo com a especificação do modelo organizacional.

- A primeira é a de desenvolver pessoas, voltada a preparação e formação na organização, no qual procura construir habilidades, no programa de treinamento. Onde a avaliação de desempenho é a base na identificação da necessidade de treinamento das pessoas.
- A segunda é a de adquirir pessoas, que se aplica na identificação e aquisição de habilidades, no qual o recrutamento e seleção é sofisticado e abrange todos os níveis da empresa, o treinamento é mínimo, a avaliação de desempenho é para identificar a necessidade de pessoal e a recompensa é fundamental para o desempenho.
- A terceira é o de alocar pessoas, que abrange a construção ou aquisição de recursos humanos e trabalha com a junção das duas estratégias anteriores de desenvolver pessoas e adquirir pessoas, nela a avaliação de desempenho trabalha com a identificação de treinamento necessário na organização e o sistema de recompensa é para o desenvolvimento e a hierarquia.

Baseado no mesmo entendimento Bird e Beechler (1995), desenvolveram três estratégias de gestão de pessoas, são elas acumuladora, utilizadora e facilitadora. Na acumuladora enfatiza a acumulação de recursos humanos, adquirindo pessoas com potencial, os desenvolvendo a longo tempo e caracterizado por programas de treinamento extensivo. Na utilizadora ela procura explorar os recursos humanos de acordo com a necessidade da empresa, contratando e demitindo, de acordo com as habilidades requeridas em cada tarefa, no qual o sistema de seleção acaba sendo mais dinâmico, o treinamento limitado e as recompensas baseadas nos resultados. Já na facilitadora ela procura desenvolver os recursos humanos, contratando pessoas auto motivadas, sempre apoiando e estimulando no desenvolvimento com suas habilidades e conhecimento, aqui se permanece o incentivo e autodesenvolvimento com equipes flexíveis.

De acordo com Palthe e Kossek (2003), foi desenvolvido quatro estratégias de gestão de pessoas, a de fazer, comprar, contratar e de parceria e colaboração. Na estratégia de fazer pessoas, enfatiza o treinamento e desenvolvimento ligados ao empregado e valorizando a lealdade com a empresa caracterizado pelo comprometimento. Na estratégia de comprar pessoas, está direcionada a prática de avaliação de desempenho no qual ocorre uma identidade maior com a profissão do que com a organização. Na estratégia de contratar pessoas, enfatiza o alcance de metas oferecendo recompensas e incentivos, centrada na tarefa já na estratégia de parceria e colaboração é orientada pela inovação, valorizando o trabalho em equipe, estimulando a criatividade e caracterizada pelo baixo controle.

Para Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003), a gestão estratégica de pessoas é voltada para o modelo de valores competitivos desenvolvidos por Quinn e Rohrbaugh, no qual vai dá flexibilidade ao controle organizacional, do interno ao externo, originando quatro conjuntos de valores conforme o quadro abaixo em estratégias gerais de gestão de pessoas.

Quadro 01. Modelo de valores competitivos para gestão de pessoas:

Modelo de relações humanas. Papel do RH: defensor dos funcionários Significa: responder às necessidades dos funcionários Alvos: Coesão, comprometimento, capacidade Competências: avaliação moral, desenvolvimento de gestão, melhoria de sistemas	Modelo de sistema aberto Papel do RH: agente de mudança Significa: facilitar a transformação Alvos: renovação organizacional Competências: análise de sistema, habilidades de mudança organizacional, consultoria e facilitação
Modelo de processo interno Papel do RH: especialista administrativo Significa: processos de reengenharia Alvos: infraestrutura eficiente Competências: melhoria de processos, relações com clientes, avaliação das necessidades de serviços	Modelo de meta racional Papel do RH: parceiro estratégico do negócio Significa: alinhar o RH a estratégia de negócios Alvos: impactos fundamentais Competências: habilidades gerais de negócios, análise estratégia, liderança estratégica.

Fonte: PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS, (2003, p. 684).

Segundo Marras (2009), a gestão estratégica de forma geral é uma gestão de pessoas, exigindo um esforço de avaliação contínua e de reformulação de tarefas. Atualmente existe alguns mecanismos de avaliação de resultados na gestão de pessoas que corresponde a taxa de retorno sobre o investimento de capital humano. O RH Scorecard criado a partir do Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton, é uma ferramenta de gestão estratégica organizacional, que acompanha indicadores que traduzem a estratégia em termos operacionais.

Quadro 02. Lista de estratégias de gestão de pessoas:

Autores	Estratégias de gestão de pessoas
Albuquerque (1999)	Controle e Comprometimento
Truss Et Al. (1997)	Soft Hard
Arthur (1992)	Redução de custos e maximização do comprometimento
Miles e Snow (1984)	Desenvolver pessoas, adquirir pessoas e alocar pessoas
Bird e Beechler (1995)	Acumuladora, utilizadora e facilitadora
Palthe e Kossek (2003)	Fazer, comprar e contratar pessoas, parceria e colaboração
Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003)	Relações humanas, processos internos, sistema aberto e meta racional
Schuler e Jackson (1999)	Inovação, redução de custos e melhoria da qualidade

Fonte: MARRAS (2009).

Para Marras (2009), diversos indicadores e instrumentos elaborados para a mensuração dessa contribuição estão divididos em quatro elementos: o sistema de trabalho de alto desempenho, o alinhamento do sistema de recursos humanos, e eficiência de recursos humanos e os produtos de recursos humanos, desta forma, destaca-se a importância dessa atividade, pois assegurando o alinhamento vertical e horizontal na gestão estratégica de pessoas, e consolida os melhores resultados para a organização num contínuo processo de aprimoramento.

2.2 INDICADORES E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Kaplan e Norton (1992), se o desempenho não está sendo medido dentro da empresa, ele não está sendo gerenciado, e se a organização quer trazer bons resultados e crescer no mercado ela precisa adotar um sistema de gestão de medição de desempenho através de estratégias obtidas pela necessidade da organização. Naturalmente um sistema de medição este ligado às estratégias e objetivos da empresa, destacando-se como um sistema de mensuração de desempenho, ligado a indicadores que representam a realidade da empresa.

Dentro deste contexto Muller (2003), destaca questões que a empresa deve responder, para saber se o desempenho da empresa, terá êxito em curto, médio e longo prazo, e não apenas definindo questões básicas do negócio referente a missão, valores e visão: A organização está atingindo as metas estabelecidas? Ela está no caminho traçado pela visão? Sua missão está sendo cumprida? Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

Desta forma o autor conclui que, não basta escolhermos um caminho e sim temos que saber medir, pra ver se realmente estamos seguindo este caminho de acordo com o estipulado, ou seja, é necessário um bom planejamento estratégico que seja seguido.

Para Rummler e Brache (1994), quando uma empresa não possui um sistema de mensuração de desempenho, ela acaba afetando o desempenho global das outras organizações, e também o comportamento humano de todos os envolvidos. No qual a natureza humana está constantemente em busca de parâmetros para validar o seu comportamento, destacando assim motivos para a sua implementação:

- Sem um processo de medição de desempenho, o desempenho não está sendo gerenciado
- Sem medição, não pode se estabelecer prioridades e nem identificar os reais problemas
- Sem um sistema de medição, as pessoas ficam desorientadas, pois não sabe o que se espera de cada um objetivamente e nem se o desempenho atual delas está adequado.
- Sem um sistema de medição de desempenho não dá pra identificar ações de recompensas dentro da empresa, na liberação de bônus, aumentos, promoções ou punições.
- Sem a medição de desempenho, fica impossível estabelecer melhorias e aperfeiçoamentos nos processos.
- Sem a medição o gerenciamento fica desorientado, trabalhando com adivinhações desordenadas.

Para Harrington (1993), uma organização que possui um sistema de medição de desempenho apresenta alguns pontos positivos na empresa:

- Entende o que está acontecendo a sua volta
- Avalia e sabe qual é o impacto das mudanças em adequações e melhorias nos processos
- Preserva ganhos e avanços obtidos
- Corrige situações fora do controle com rapidez
- Estabelece ordem de prioridade de acordo com os objetivos organizacionais
- Gerência responsabilidades com mais segurança
- Tem um melhor sistema de treinamento
- Planeja melhores ações que atende as expectativas dos clientes
- Estabelece cronogramas mais realistas

Segundo Hronec (1994), as medidas de desempenho são classificadas por sinais vitais da organização, sendo definidas em quantificação de boas atividades num processo que atinge as metas estipuladas. As medidas têm que ser desenvolvidas de cima para baixo, ligadas a estratégias, recursos e processos, onde sua quantificação se apoia em fatos e não opiniões subjetivas, palpites ou intuições, que não passam confiabilidade no processo de medição. O autor afirma ainda que, por derivarem da

missão e passarem pelos processos básicos das organizações, as medidas de desempenho compreende os conceitos e objetivos relacionados às estratégias em toda a organização.

Assim, conforme Schmidt (2006), a disseminação por toda a organização dos conceitos e objetivos é a primeira regra da medição de desempenho, onde mesmo que ainda assim os sistemas de medição de desempenho estejam suportados por medidas quantitativas e financeiras com dificuldade de adequarem com ativos intelectuais e intangíveis considerados, não se pode desconsiderar o quanto um sistema de medição torna-se uma ferramenta adequada na tomada de decisão.

Para Harrington (1993), a revolução industrial está associada a evolução dos sistemas de mensuração de desempenho, pois tudo começou por volta dos anos de 1900, onde surgiu a necessidade de aprimorar a contabilidade dos custos, na emissão de relatórios financeiros para a empresa. Ao analisarmos os relatos podemos verificar que o sistema de medição de desempenho pode chegar ao profundo dos próprios colaboradores e resgatar suas personalidades de origem, assim o aprimoramento dos sistemas tende a contribuir para a eficácia da gestão de organizações, principalmente na aquisição de conhecimento.

Na Revolução Industrial, as grandes corporações do setor têxtil, ferroviário, siderúrgico, industrial e varejista, desenvolveram algumas inovações na medição de desempenho financeiro, que exerceram um papel vital em seu crescimento. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Para o autor medir é entender, entender é adquirir conhecimento, e adquirir conhecimento é ter poder, então o ser humano é diferente dos outros animais devido a sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essa informação na realização de mudanças. Assim como um sistema de medição sobre estratégias, aumenta a relevância do papel da medida, conseguindo expressá-lo com informações quantitativas que permitam entender a eficácia da implantação das estratégias.

Segundo Kaplan e Norton (1997) logo após a Segunda Guerra Mundial, devido às mudanças ambientais houve um aumento nas críticas aos sistemas de medição de desempenho que já existiam, lembrando que antes o foco era voltado mais para as partes financeiras de uma organização e não para a empresa em geral como temos nos dias atuais. Lá a medição era utilizada mais para produtos em fase

de sucesso no mercado, com pouca influência tecnológica e muita mudança de ambiente, nos quais acabavam se tornando estáveis em alguns momentos.

2.2.1 Abordagens De Medição De Desempenho

Segundo Schmidt (2006), o sistema de medição de desempenho começou com a necessidade de controle, mais direcionado ao controle financeiro, ao longo dos anos ele foi se ampliando na busca de melhoria contínua na gestão, incorporando indicadores físicos e não financeiros aos indicadores financeiros tradicionais. Desta forma a competitividade do mercado, tem levado a organização a olhar diretamente para a melhorias continua direcionando assim seus indicadores de desempenho a aspectos de controle e melhoria no sistema de medição.

De acordo com Tuttle (1993), o sistema de medição de desempenho pode contribuir com a melhoria da performance, assim como as melhorias que são obtidas também incentivam na medição, além de servir como uma forma de controlar o processo. Com a medição é assegurado a implantação da estratégia, ajudando na tomada de decisão, com o intuito de impulsionar a melhoria contínua, associada a mensuração de desempenho, e dependendo do critério de como se desenvolve o desempenho na performance é possível separar alguns aspectos de abordagem da medição de desempenho.

Para Tuttle (1993), a medição de desempenho possui sete dimensões a serem trabalhadas:

- Eficácia, que é um requisito de qualidade esperado, e que define a realização efetiva das coisas corretas no processo, sendo a medida operacional output obtido dividido pelo output esperado.
- Eficiência, que é o consumo previsto dividido pelo consumo efetivo dos recursos.
- Qualidade, que é medido por seis etapas, que são fornecedores, matérias, transformação, saída, satisfação do cliente e gerenciamento da qualidade
- Produtividade, que é o output sobre o input, entre o que é gerado pelo sistema organizacional e o que entre nele próprio
- Qualidade da vida de trabalho, que é a reação das pessoas no sistema organizacional

- Inovação, que muda o processo tradicional em que a empresa já está trabalhando e insere novas medidas para obter oportunidades, alcançar desafios e identificar ameaças tanto internas como externas.
- Lucratividade, que é uma medida relacionada a custos, orçamentos e metas, cumprindo prazos e obtendo uma relação de resultados e inputs.

Entretanto para Hronec (1994), as medidas de desempenhos possuem uma abordagem de três dimensões:

- Qualidade, que é a quantificação de ponto positivo do produto ou serviço na visão do cliente
- Tempo, que quantifica pontos positivos do processo perante a administração em si.
- Custos, que se voltam para o lado econômico com pontos positivos, e de mais interesse da administração e acionistas.

Já para Kaplan e Norton (1997), a medição de desempenho possui quatro dimensões enfatizando que a dimensão do meio ambiente está cada vez mais presente do processo de avaliação de desempenho:

- Perspectiva financeira conforme os acionistas projetam
- Perspectiva do cliente, conforme sua satisfação e
- Perspectiva dos processos, conforme projetam os acionistas e os clientes.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento envolvendo as pessoas, sistemas e processos organizacionais que trabalham de acordo com a melhoria contínua.

Para Rummler e Brache (1994), as medidas de desempenho possuem uma abordagem de três níveis:

- Nível de organização, no qual o desempenho é relacionado a estratégias, objetivos, estrutura da organização e utilização dos recursos.
- Nível de processo, no qual o desempenho é relacionado ao fluxo de trabalho através dos processos interfuncionais, atendendo as necessidades dos clientes.
- Nível de trabalho, no qual o desempenho está relacionado à contratação promoção, responsabilidades e padrões dos cargos, referidos a recompensas, treinamentos e feedbacks.

Segundo Schmidt (2006), apesar de todos estes autores apresentarem vários ângulos de abordagem, eles estão relacionados às dimensões de qualidade, tempo e custo. Nos quais a medição de desempenho procura trabalhar em torno de agregar otimização destas dimensões na organização, para contribuir com as metas e alcançar os resultados estipulados pela diretoria.

2.2.2 Formulação De Indicadores De Desempenho

Segundo Guimarães (2016), um indicador pode ser composto por diversas variáveis ou indicadores, neste caso é chamado de indicador complexo, indicador sintético é a combinação de diversas variáveis que sintetizam um conceito abstrato complexo, em um único valor, para facilitar a comparação entre localidades e grupos distintos, possibilitando a criação de rankings e pontos de corte para apoiar a definição de, por exemplo, políticas, investimentos e ações comuns. Ao elaborar indicadores é preciso tomar certos cuidados para evitar que o mesmo não perca o sentido no momento da apuração, são métricas que representam uma dada realidade que se pretende intervir, num instante de tempo (no caso discreto) ou o seu movimento (no caso contínuo).

Para o autor primeiro a empresa deve estabelecer quais indicadores são utilizados para o objetivo do negócio, ou seja, cada indicador deve estar relacionado a um objetivo específico, onde será analisado e definido um KPI (Key Performance Indicators) mais adequado para a meta objetiva. Um exemplo disso seria o aumento de vendas, diminuição a desistência na hora da compra, educação e rejeição à marca, melhorar o retorno do investimento em marketing, e outros. Depois a empresa deve focar em algumas métricas, onde não existe uma fórmula exata de quantos KPIs devem ser impostos, porém em vez de focar em quantidade é melhor focar em qualidade. Em seguida a empresa deve levar em conta o crescimento da organização, pois algumas métricas serão mais importantes que outras e assim umas serão menos necessárias.

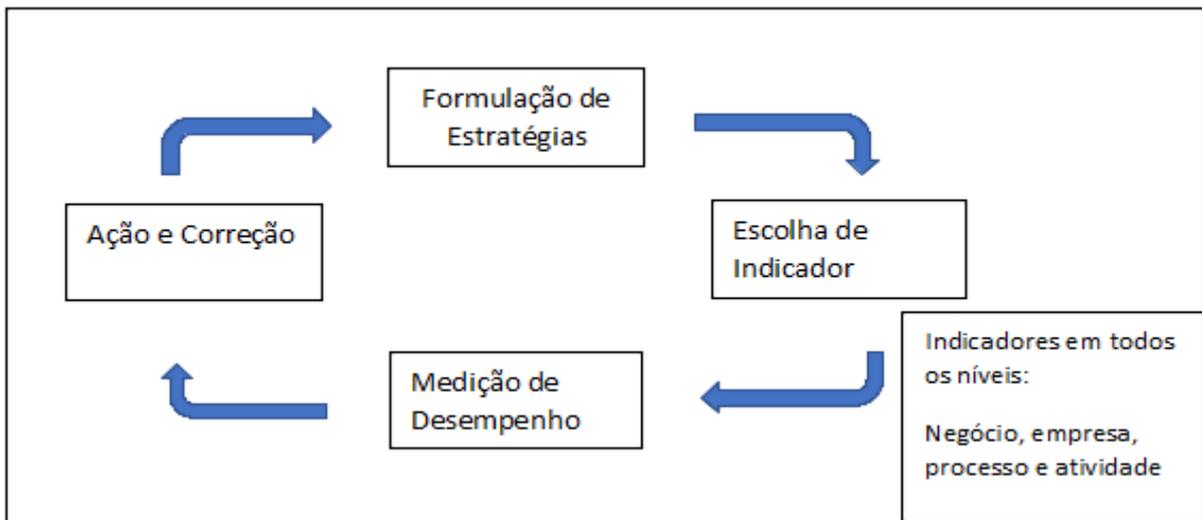
De acordo com Moreira (2002), em relação a termos de nomenclatura de indicadores, a medida é um atributo qualitativo ou quantitativo que avalia algum produto por meio de comparação com um padrão de referência. O indicador é o resultado de uma medida ou mais, que ajudam a compreender a evolução de algo

dentro da empresa avaliado, como as metas ou referências. “A conexão entre a competitividade da empresa e o sistema de medição de desempenho, através de objetivos estratégicos que desenvolve indicadores de desempenho adequado. Um indicador de desempenho deve ser uma forma objetiva de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e compensado”. (MULLER, 2003, p. 120).

Guimarães (2016), afirma que a organização deve avaliar bem os padrões usados no mercado como o mais importante é que você defina os indicadores de desempenho mais relevantes para o seu negócio e para os objetivos que tem no momento, ou seja, não devemos nos prender apenas nos KPIs do mercado e sim saber identificar o que realmente o cliente busca. Um indicador de desempenho eficaz é influenciado pelo tipo de empresa e setor em que você atua. A organização também deve obter benefícios de acordo com o porte da sua empresa, ou seja, a medição de análise de desempenho é importante para todo tipo de negócio, não importa o tamanho. Mas, de acordo com o porte da empresa, é possível obter determinados resultados. Pequenas empresas utilizam de novos empreendimentos e startups nos quais os KPIs permitem a avaliação objetiva da viabilidade do negócio, esclarecendo dúvidas muito comuns que surgem no começo de um empreendimento.

Para o autor, as médias empresas apesar de mais estruturadas, essas empresas ainda precisam se consolidar, já que possuem altos riscos associados. Nesse sentido, os KPIs servem como poderosa ferramenta para ajudar a empresa no planejamento dos próximos passos. Eles ainda serão muito úteis na redução dos níveis de incerteza em relação ao futuro. E as grandes empresas, um dos maiores problemas é que há muita gente envolvida no processo decisório. Se por um lado isso é ótimo, por outro acaba ocasionando dilemas de gestão e organização de informações. Aqui os indicadores de desempenho, nesse ponto, podem auxiliar na definição de metas individuais, departamentais e globais. Além disso, ajudarão no acompanhamento do que está sendo alcançado e localizarão possíveis desvios na estratégia.

Quadro 03. Desenvolvimento de indicadores de desempenho:



Fonte: MOREIRA (2002)

Segundo Moreira (2002), o indicador é formulado quando um sistema de medição de desempenho responde os parâmetros a serem controlados, para refletirem o resultado da estratégia proposta, no qual um indicador de desempenho serve para.

- Compreender a prioridade na atuação
- Objetivar a avaliação
- Profissionalizar as decisões
- Definição de papéis e responsabilidades
- Acompanhamento histórico
- Acabar com feudos internos

Para Harrington (1993), ele afirma que os indicadores de desempenho são importantes de acordo com o aperfeiçoamento que ele traz para a organização em uma determinada referência proposta, estabelecendo assim algumas razões no qual a empresa tem que implantar um sistema de medição de desempenho:

- Priorizam os fatores contribuintes na realização da missão da empresa, mostrando a eficiência de seus recursos.
- Auxilia no processo de estabelecer metas e monitorar tendências
- Contribui no monitoramento do desenvolvimento da empresa, fornecendo informação que mostram o nível da organização, as causas de erros, e estabelecendo melhoria contínua

- Mostra o cumprimento de metas e objetivos estabelecidos estrategicamente, no qual motiva os colaboradores na sensação de dever cumprido e realização pessoal.

2.3 SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Para Gil (1993), um indicador possui três características básicas:

- Elemento que é constituído por um assunto ou situação para a caracterização da medição, como por exemplo quantidades de unidades produzidas.
- Fator que é definido pela combinação de elementos, como por exemplo peças produzidas por máquinas.
- Métrica que é a unidade ou forma de mensuração de elementos e fatores como por exemplo, percentual e quantidade.

De acordo com Hronec (1994), a característica de indicador deve ser considerada a associação com a atividade chave do processo ou da organização. Se a atividade chave for um fator importante a responsabilidade aí seriam boas medidas, agora se a meta for a qualidade dominante na organização, a produtividade ou a conformidade seriam críticas. Então na hora de caracterizar indicadores podemos atribuir aspectos relevantes para o aspecto estabelecido de metas para os indicadores, que significa quantificar os resultados do desempenho desejado futuramente para cada indicador analisado. No estabelecimento de metas, a gestão se preocupa em tornar o objetivo desafiador em motivar a equipe, e ao mesmo tempo encoraja-los a continuar nessa busca, onde é necessário encontrar este equilíbrio entre os dois pois não existe uma forma certa para manter a equipe motivada.

Desta forma, Harrington (1993) distingue dois tipos de metas:

- Meta Empresarial que indica o desempenho mínimo aceitável para atender as expectativas dos clientes ou da organização.
- Meta desafio: com o objetivo de atingir um desempenho excepcional é estabelecido por uma equipe ou pessoa.

Hansen (1995) estabelece que um sistema de medição deve ter uma estrutura num ambiente consistente, com capacidade de gerar um equilíbrio de diferentes aspectos de desempenho. Já para Ostrenga (1993), o sistema de medição de desempenho que tem um bom funcionamento gira em torno de um alinhamento com os fatores críticos de sucesso na empresa, com o intuito de ser gerado equilibradamente com indicadores financeiros e não financeiros, refletindo assim sempre uma melhoria no aperfeiçoamento contínuo.

Para Muller (2003), o sistema de medição de desempenho tem um elemento importante de operacionalização de controle, onde seus objetivos têm que ser traduzidos em variáveis para poderem ser medidos e avaliados, onde um mau funcionamento no sistema de medição seria dado por falta de parâmetros para medição dos resultados e comparação deles.

Nesse sentido Plossl (1993), afirma que a medição de desempenho deve conter poucos dados, porém certos, e que a divulgação da informação deve ser rápida e priorizada em sua exatidão e precisão. Onde um painel de indicadores deve ser direcionado a aspectos visuais, de indicadores não financeiros e financeiros, informando medidas relevantes em torno de informações detalhadas que são comparadas com as projetadas mostrando assim os desvios no processo.

Para Gil (1993), temos que tomar cuidado pois um indicador pode ficar parado no tempo, onde se usado por um longo período de tempo, pode ficar desatualizado, perdendo sua eficiência e capacidade em manter um resultado bom para organização, pois ele vai acabar não retratando mais a realidade da empresa, desta forma, ao definir um indicador temos que estabelecer um ciclo de vida para ele, no qual ele será medido, acompanhado e analisado.

De acordo com Berliner e Brimson (1992), a medição de desempenho está relacionada a mensurar a evolução da empresa em relação aos seus objetivos e metas estabelecidos, eliminando desperdícios e criando situações favoráveis, que precisarão estar de acordo com os seguintes quesitos:

- Medidores de desempenho que devem estar ligados aos objetivos da empresa, em relação às atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico
- O profissional que desempenha a atividade deve ter responsabilidade total sobre as medidas de desempenho

- As metas das áreas funcionais e da organização, assim como os objetivos individuais e os da empresa, devem ser explicados conforme sua relação na empresa.
- Dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida de e de forma que ajude o precoce de decisão
- O método de quantificar e o propósito de cada medida de desempenho deve ser comunicado aos níveis apropriados dentro da empresa.
- Medidores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo
- Atividades financeiras e não financeiro devem ser incluídas no sistema de medição de desempenho

Os autores ainda acrescentam que esses medidores de desempenho devem estar relacionados com a considerar as atividades econômicas, coerência nas metas e objetivos, de forma que sua estruturação esteja pondera com os aspectos internos e externos da organização. Assim um sistema de medição de desempenho deve ser fácil de entender e aplicar, aceito por todos na organização, fazendo com que estejam comprometidos com o sistema e motivados para utilizá-lo como um instrumento de alcance com a metas estabelecidas.

Conforme Schmidt (2006), assim um sistema de medição de desempenho, deve ser eficiente em termos de custo, pois um sistema que gera custos muito alto não são produtivos na organização, pois um sistema não pode gerar uma relação desfavorável em termos de custo benefício, fazendo que o sistema venha custar mais caro que a obtenção dos bons resultados.

2.3.1 Tipos De Indicadores

Segundo Hansen (1995), temos vários tipos de indicadores de desempenho, como indicadores de capacidade que é a quantidade que se pode produzir e o tempo para que isso ocorra, indicadores de produtividade, que é as saídas geradas por um trabalho e os recursos utilizados para isso, indicadores de qualidade, que é entre as saídas totais, tudo que foi produzido e as saídas adequadas ao uso, isto é, sem defeitos ou inconformidades, indicadores de lucratividade, que é o percentual entre o lucro e as vendas totais, indicadores de rentabilidade, que é o

percentual entre o lucro e o investimento feito na empresa, indicadores de competitividade, que é a relação da empresa com a concorrência, indicadores de efetividade que é a conjugação da eficácia com a eficiência, indicadores de valor que é a relação entre o valor percebido ao se receber algo como um produto e o valor efetivamente despendido para a obtenção do que se recebeu. Todos eles baseados em dois tipos de indicadores o de esforço e resultado.

Para Harrington (1993), os indicadores são classificados em dois grupos principais, determinando para cada um, a sua eficácia, eficiência e adaptabilidade de como pessoas ou processos reagem a mudanças na organização:

- Qualitativos ou de atributo, pode contar com o auxílio de um critério binário indicado por um valor, ou seja, sim ou não, passa ou não passa, aceita ou não aceita.
- Quantitativos ou de variáveis é um processo empresarial, a partir de coleta de valores numéricos do processo considerado.

Para Hronec (1994), os caracteriza em dois tipos também, que se combinados seus sentidos são voltados a melhoria e controle dos objetivos estratégicos:

- Medidor de Processo que controla as atividades, motiva os colaboradores e permite uma previsão e resolução nos processos. Nele predominam medidas não financeiras, como por exemplo tempo de ciclo e tempo de resposta ao cliente
- Medidor de Output que é aquele que mostra os resultados de um processo e normalmente é dirigido pela gerência, onde predomina as medidas financeiras, como o lucro líquido e lucro por ação entre outros.

De acordo com Sink e Tuttle (1993), a classificação da pirâmide, no qual estão os processos operacionais, táticos e estratégicos, o medidor operacional está ligado às pessoas da base que executam, os táticos as pessoas do meio que controlam e o estratégico as pessoas do topo que pensam. O autor argumenta que as empresas de hoje em dia são movidas por um processo de competitividade, necessita que haja uma junção da pirâmide, e que nos três níveis da pirâmide as pessoas pensem, controlam e executam na organização.

Hansen (1995), ainda afirma que as medidas corretas de desempenho passam os objetivos desejados da empresa a todos os níveis da organização, atribuindo mais atenção aos pontos vitais e ainda sugerindo a medição de desempenho aos processos das atividades. Já para Berliner e Brimson (1992), a medição de desempenho tem necessidade de atuar em vários níveis da organização, ou seja não é apenas da administração ou do chão de fábrica e sim de toda a empresa ligada a todos os processos, partindo assim da definição estratégica, garantindo o desempenho operacional, de acordo com as metas traçadas e ainda pode ocorrer em nível de mercado, ou seja do negócio empresarial em si, da fábrica como unidade operacional e do chão de fábrica.

Para Plossl (1993), um sistema de medição de desempenho bem estruturado deve passar os objetivos desejados a todos e ser capaz de concentrar a atenção na administração e nos problemas importantes, ele o sistema deve orientar a administração em atividades externas, indicadores empresariais e gerenciais que são a empresa no geral e desempenho em nível de unidades, e ainda as atividades de centro de trabalho que são os indicadores operacionais.

2.4 FERRAMENTAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Para Hronec (1994) é utilizado 03 fatores na medida de desempenho, são elas qualidade que é a excelência dos produtos feitos pelos colaboradores ou maquinário, tempo que quantifica a excelência dos processos, e custo que quantifica o lado econômico da excelência, no qual o Hronec estabelece uma matriz quantum de medição de desempenho, no qual é um processo, que determina o uso das medidas dentro de cada matriz. O modelo dele possui 04 elementos, que são geradores nos quais as medidas de desempenho que leva em conta as lideranças da empresa. As facilitadoras dão apoio a implementação das medidas de desempenho por meio da comunicação, o processo em si que identifica a parte crítica da organização e a melhoria contínua que faz o ciclo para impor feedback ao estabelecimento e também de novas metas para o ajuste de estratégia.

Robert Kaplan e David Norton (1992), criaram um dos principais modelos de avaliação de desempenho por volta dos anos 90, o chamado Balanced Scorecard, onde aborda o financeiro, o cliente, inovação e aprendizado. Eles indagam o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo da organização em relação a todos os

setores da empresa como o de produção, financeiro, recursos humanos, e os demais setores tanto internos como externos. O Balanced Scorecard procura estabelecer missão e estratégias dentro da empresa com medidas de desempenho que auxiliam no sistema de medição na gestão empresarial, ele preserva as medidas e complementa, indicando como o tema é capaz de melhorar o desempenho da organização.

Segundo Gomes (2015) , criado por analistas do Gartner, ele informa em tempo real análises dentro da organização por atividades desenvolvidas incluindo dos clientes e parceiros, esse software também ajuda no monitoramento das atividades onde é aplicado o sistema informativo. Assim ele utiliza indicadores para o monitoramento da empresa, mostrando as mudanças de mercado, oportunidades e riscos futuros, permitindo assim mais eficiência para os gestores, reduzindo desperdícios e aumentando o lucro através da tomada de decisão baseada por seus indicadores em tempo real.

Para o autor, ser utilizada corretamente precisa ser fornecido dados reais e relevantes, eles têm que ser adquiridos no período necessário para sua validação e é ideal que essa coleta seja constante e atualizada. Dessa forma com os dados corretos os diretores que tem o conhecimento necessário poderão identificar as oportunidades e riscos do negócio, então esses dados passarão por uma análise para que seja filtrado os indicadores relevantes e por fim, os resultados são analisados, os dados são divulgados objetivamente permitindo a participação de todos e promovendo uma integração entre todos os setores da empresa.

Richard Millar Devens (1865) criou o Business Intelligence, que é uma ferramenta de medição onde otimiza falhas e mantém o negócio na frente. Ele é ligado a todos os setores da empresa, obtendo um conjunto de teorias, metodologias e processos que transformam a quantidade de dados em informações relevantes para a empresa. Desta forma ele fornece um suporte na tomada de decisão e faz o monitoramento de resultados dos investimentos as empresas, esse processo é uma forma de agrupar as informações e descobrir as oportunidades e riscos da empresa.

De acordo com o Business Intelligence (2018), ele auxilia na estruturação do planejamento estratégico, influenciando na velocidade em que é tomado a decisão para uma melhoria empresarial, potencializando assim a eficiência nas operações e otimizando os processos. Essa ferramenta traz uma melhor facilidade na análise dos relatórios, porque com o acesso ao panorama geral da empresa, é possível tomar

decisões pensadas estrategicamente em questões de minutos, poupando tempo e esforço.

2.4.1 Avaliação De Desempenho

Para Pontes (2014), avaliação de desempenho é firmar um contrato com os colaboradores referente ao comprometimento com as metas e resultados esperados pela empresa, acompanhando os desafios, corrigindo quando acabam saindo do caminho traçado e analisando os resultados obtidos no processo. Sem um sistema de avaliação de desempenho as estratégias organizacionais andariam sem rumo. Esse processo define os resultados esperados pela organização em um período determinado, se baseando no planejamento estratégico ou nas estratégias das organizações. Assim a avaliação de desempenho é a função primordial dos líderes da organização, pois ela facilita a função dos gestores.

A avaliação de desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimar ou julgar o valor, a excelência, as qualidades ou o status de alguma pessoa. [...]. A avaliação do desempenho está centrada no ocupante do cargo, isto é, nas pessoas. A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à empresa ou ao cargo, do não aproveitamento de empregados com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. De acordo com os tipos gerais de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada às necessidades da empresa. (CHIAVENATO, 1981, p. 191-192)

Segundo o autor, a avaliação de desempenho estabelece quais serão os resultados que os colaboradores têm que alcançar, ela acompanha o processo de trabalho do indivíduo e fornece feedbacks constante para que o colaborador tenha sempre em mente o objetivo da sua função. A avaliação de desempenho está relacionada com o comportamento da pessoa enquanto executa suas atividades no trabalho e não com ela em si. Então um programa de avaliação de desempenho bem formulado, estabelece um clima de “Pique” no trabalho, favorecendo benefícios tanto a organização como os envolvidos no processo.

De acordo com Marras (2016), a avaliação de desempenho permite que o administrador mensurar os resultados obtidos, por um grupo ou por um indivíduo, em

períodos e áreas específicas como conhecimento, metas, habilidades entre outras, se tornando assim um instrumento gerencial.

2.4.2 O Processo De Avaliação De Desempenho

Para Pontes (2014), às duas formas de verificar o desempenho das pessoas, é por quantitativa e qualitativa, a quantitativa mensura resultados em termos de objetivos, onde é feito o planejamento estratégico, definição dos objetivos das unidades, combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenhos esperados com a equipe de trabalho ou individual e acompanhamento dos resultados, em relação aos objetivos propostos. Já a qualitativa também é combinada desempenhando em relação às competências ou aos fatores dependendo da meta estratégica adotada na empresa, seguida de acompanhamento e avaliação final. O autor afirma que normalmente a avaliação de desempenho é uma ferramenta usada pelos recursos humanos periodicamente, onde o profissional responsável desta área administrativa irá analisar a performance dos colaboradores a partir de seus resultados obtidos. Assim é identificado a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento, promoções, bonificações, realocação de função e aumento de produtividade, através do método de pesquisa de campo.

De forma quantitativa, o programa de avaliação de desempenho é dependente do planejamento estratégico. De forma qualitativa, há também certa dependência, porque, dependendo do planejamento estratégico, é necessário definir as competências necessárias das pessoas, para concretização das estratégias da empresa. De qualquer forma, a avaliação está intimamente relacionada a outros importantes programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, qualidade e gestão econômico-financeira e ainda sustenta o programa de participação nos lucros ou de resultados, conforme seus propósitos. [...] (PONTES, 2014, p. 30)

Para o autor, a primeira solicitação que o técnico de recursos humanos faz é pedir ao líder uma avaliação geral do desempenho do colaborador avaliado, em seguida é feito a classificação do desempenho, entre ótimo, bom, regular ou fraco, nesta parte de classificação pode ser utilizado uma ficha de avaliação, com seis fatores relevantes ocupado pelo cargo do avaliado ou questões com aspectos positivos e negativos do desempenho do colaborador. Ele afirma que os valores organizacionais permitem que o processo seja declarado tanto na negociação do

contrato de desempenho, quanto na condução das ações dos colaboradores, onde é analisado seus comportamentos, quando o supervisor não está por perto, a falta de foco, e o que pode acabar causando uma distração no funcionário. Ao acompanhar esses resultados, a gerência consegue identificar os fatores motivacionais que afetam na produtividade dos colaboradores, observando sempre atentamente se aqueles estão de acordo com o proposto pelos gestores com os valores impostos pela empresa.

De acordo com Shigunov (2000), a avaliação acaba sendo uma técnica de controle humano do sistema capitalista, encontrada em todos os níveis e setores da sociedade, e ela refere ao fato de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período. Com a avaliação a empresa poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programa de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários.

Segundo o autor a avaliação de desempenho possui um estreito relacionamento com as demais funções de recursos humanos, como por exemplo o setor de cargos e salários, que possuem uma ligação forte pois cabe a ele realizar uma descrição e análise dos cargos existentes e dos salários correspondentes aos cargos. E com o setor de treinamento e desenvolvimento, também estão ligadas pois devem necessariamente trabalhar em conjunto, essa avaliação pode oferecer dados e informações essenciais para que o setor de treinamento possa definir e executar suas atividades.

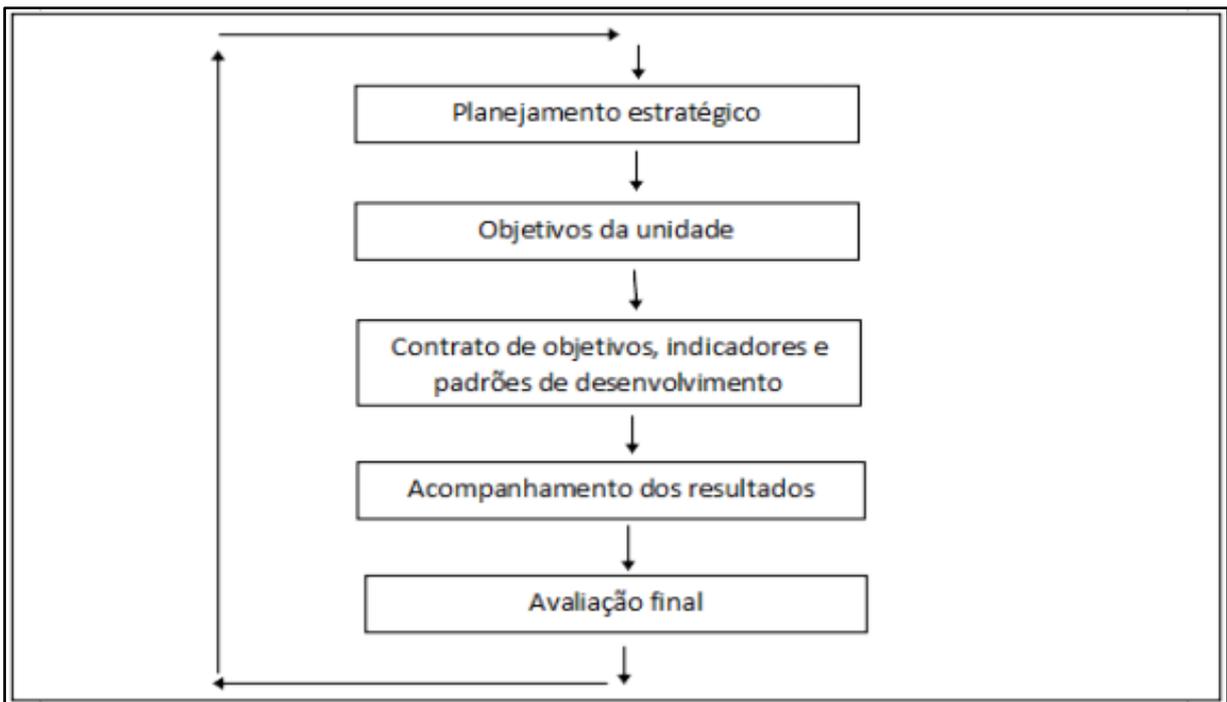
O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do progresso, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para a elaboração das propostas futuras. (PONTES, 2014, p. 26)

Pontes (2014), relata que na etapa de análise de desempenho, o técnico de recursos humanos, solicita ao líder, informações sobre o desempenho do colaborador avaliado, como motivos que levaram a classificação do desempenho, pontos positivos do desempenho, pontos negativos do desempenho, exemplos do comportamento positivo e negativo, ajudas ou orientações recebidas pelo colaborador na execução do seu trabalho, treinamento recebido pelo colaborador e atribuições

mais complexas experimentadas pelo colaborador. Após essa etapa da avaliação, e analisado as respostas do líder, é feita a avaliação final, separada por três tópicos:

- Plano de ação, onde com base na avaliação efetuada anteriormente o técnico e o líder formulam o futuro do colaborador na empresa, se seu desempenho for negativo e não houver forma de recuperação é recomendado o desligamento do colaborador, se tiver recuperação deve ser proposto formas de recuperação como aconselhamento e treinamento, agora se o desempenho for positivo no plano de ações é desenvolvido o futuro do colaborador na empresa.
- Entrevista de avaliação, onde o técnico e o líder elaboram uma forma de passar os resultados da avaliação para o colaborador, fazendo com que o líder juntamente com o colaborador discuta sobre os resultados da avaliação e o plano de ação sugerido.
- Conclusão geral da avaliação, onde o técnico e o líder fazem a conclusão da avaliação do que foi encontrado e proposto de ação, e a partir daqui o líder passa a observar o liderado, analisando o seu desempenho, aconselhando-o e recorrendo aos recursos humanos quando necessário.

Quadro 04. Ciclo da avaliação de desempenho:



Fonte: PONTES (2014).

2.4.3 Objetivos Da Avaliação De Desempenho

Para Bergamini (1987), uma empresa vai bem e alcança seus resultados se todas as pessoas estiverem envolvidas junto, da gerência aos colaboradores, engajados trabalhando para o sucesso da empresa. A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes na gestão de pessoas, com ela a empresa consegue alcançar as metas estabelecidas estrategicamente pela gerência e sucessivamente bons resultados produtivos. Um dos motivos destas falhas é devido a escolha inadequada da ferramenta de avaliação, em muitos casos, os indicadores das avaliações não estão bem claros para os colaboradores e os avaliadores, já em outros casos o motivo das falhas é o papel do avaliador, que não está preparado ou não tem a habilidade necessária para desempenhar a avaliação.

Segundo a autora, a avaliação de desempenho como uma ferramenta de diagnóstico deve representar medida útil e salutar a todos. Ao contrário do que se pensa ela não deve ser considerada como um ajuste de contas, mas o retrato fiel do comportamento de cada um em situação de trabalho, atendendo às expectativas diferentes quando a empresa em si, ao avaliador e ao avaliado. O principal motivo de implantar um programa de avaliação em uma empresa é de aprimorar o desempenho dos colaboradores e com isso desenvolve-las e até mesmo a própria empresa, porém nem sempre isso ocorre.

Na realidade, as empresas precisam de resultados e atualmente, muito resultado e competência das pessoas que nela trabalham. Querem que elas façam o trabalho com qualidade, que não desperdicem nada do material, que sejam produtivas, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho que elas produzem. As empresas ainda querem que elas pensem, que criem e que inovem processos e produtos e que usem de todo seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor. A questão é como saber se as pessoas estão de fato dando o melhor de si e apresentando os resultados desejados pela organização sem um processo de avaliação? (PONTES, 2014, p. 25)

Para Pontes (2014), a avaliação de desempenho visa, estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhando o processo de trabalho e fornecendo feedback constantes, neste caso quando o colaborador recebe uma meta, ele sabe que independente do que ele faz no seu dia a dia de trabalho, no final, ele vai ter que bater a meta proposta, isto faz com que, em determinados momento do dia ele acabe tendo tempo ocioso, sem produzir nada, e em outros ele acaba se esforçando demais.

Para o autor alguns dos principais objetivos da avaliação de desempenho são, torna dinâmico o planejamento da empresa, conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e a satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos 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 dissonâncias, ansiedades e incerteza, dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias, gerar informações, tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação de todo o corpo empresarial, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, servir como um importante instrumento em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa, servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade, servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento e identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento de avaliação de potencial.

De acordo com Shigunov (2000), a avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar através de inúmeras ferramentas e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, em determinado período de tempo, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho. Desta forma com a avaliação a organização irá coletar dados e informações sobre o desempenho e direcioná-los de acordo com suas ações e políticas propostas para melhoria através de um programa de melhoria de desempenho.

Para o autor, o objetivo da avaliação de desempenho é continuamente, estabelecer um acordo com os colaboradores e a empresa, onde é imposto os resultados desejados pela organização, e sem ela as estratégias organizacionais não fariam sentido, pois ela é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia dos colaboradores. Ou seja, com uma boa avaliação podemos saber se o colaborador está ou não seguindo as regras imposta a ele, e principalmente se os resultados estão verdadeiramente sendo alcançados.

2.4.5 Método De Avaliação De Desempenho

Para Pontes (2014), os métodos podem ser divididos em clássicos que são os mais antigos e os contemporâneos que são os atuais, e ainda classificados em passado, futuro ou passado e futuro. Os métodos na tabela de passado são: Pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, escala gráfica, escolha forçada, comparação binária e atribuição de graus. Os métodos que aparece na tabela futura são: por objetivos, atividades e acompanhamento e avaliação de resultados. A avaliação por competências tem ênfase do futuro, más leva em conta o passado no processo de avaliação

Segundo Marras (2009), entre os diversos métodos existentes para avaliação de desempenho humano nas organizações, ele destaca a escala gráfica, incidentes críticos, comparativo, escolha forçada e 360 graus.

Segundo Fidelis (2013), existem alguns instrumentos de avaliação de desempenho padronizados, os mais comuns utilizados pela organização são escala gráfica, incidentes críticos, método 360 graus e avaliação participativa por objetivos.

Quadro 05. Classificação dos métodos de avaliação de desempenho:

Métodos clássicos		Métodos contemporâneos	
Pesquisa de campo Incidentes críticos Frases descritivas Escala gráfica Escolha forçada Comparação binária Atribuições de graus	Avaliação por objetivos Avaliação por atividades	Competências	Acompanhamento de avaliação de resultados

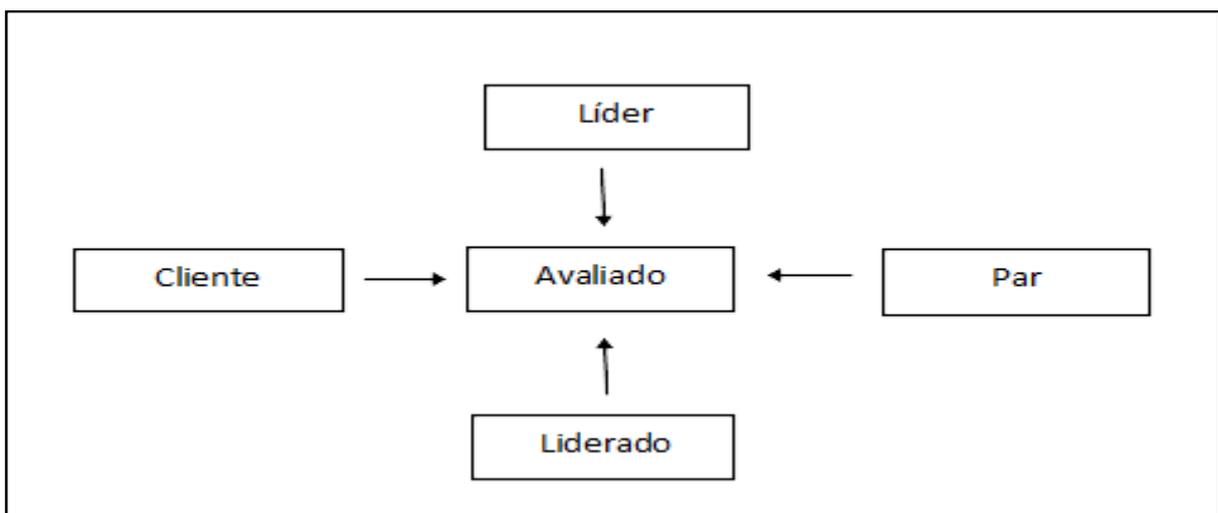
Fonte: PONTES (2014)

Segundo Pontes (2014), a avaliação 360 graus procuram reunir todos os tipos de avaliação em uma só, que são a autoavaliação, avaliação pelo gestor, avaliação de subordinados, avaliação de pares e avaliação pelo cliente, formando assim a avaliação 360 graus, que coleta informações do ambiente externo e interno e de diversas hierarquias.

Autoavaliação é um processo interessante que aumenta a participação do funcionário no processo. É consistente quando a empresa pratica valores como autogerenciamento, autonomia e confiança. Gera reflexão do desempenho pela pessoa. A autoavaliação normalmente é completada com a avaliação pelo gestor. Facilita muito o processo de condução da entrevista, uma vez que passa a existir troca de observações e facilita a concordância quanto ao final da avaliação, tornando o processo mais consistente. (PONTES, 2014, p. 32)

Para Marras (2009), a avaliação de 360 graus trata-se de um modelo avaliativo onde o avaliado é focado por todos os elementos que têm contato com ele como os subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores e outros.

Quadro 06. Formato da avaliação 360 graus:



Fonte: PONTES (2014, p. 34).

Segundo Pontes (2014), o método de incidentes críticos, consiste em que no comportamento dos colaboradores tem características que podem levar a resultados positivos ou negativos, então esse método avalia os extremos do comportamento e não situações normais. Um exemplo disso seria que em tal dia, sobre um problema no trabalho o avaliado conseguiu manter a calma e resolvê-lo ou

ficou estressado e extrapolou as regras. Ele exige então uma sensibilidade do líder para sua aplicação.

Para Chiavenato (2008), o método de incidentes críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativo (fracasso).

Segundo Pontes (2014), o método comparativo é a combinação de métodos de avaliação, como por exemplo utilizar a escala gráfica para avaliação inicial do desempenho do colaborador, na primeira fase do processo no método de pesquisa de campo. Ou também utilizar a escala gráfica em graus, escala gráfica com escolha forçada e escala gráfica com objetivos.

Para França (2014), esse método de avaliação que compara dois a dois colaboradores, e se anota numa coluna aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Também conhecido como combinação binária.

De acordo com Chiavenato (2008), trata-se de comparar dois a dois colaboradores, de cada vez, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao seu desempenho, também conhecido como método de comparação aos pares.

Para Pontes (2014), o método da escolha forçada consiste em um ranking com os colaboradores, onde é classificado os melhores, os bons e os ruins, automaticamente os ruins são recomendados o desligamento da empresa, assim poderemos ver todos os colaboradores se esforçando para estarem entre os melhores. Assim, esse método gira em torno do conceito de que em uma empresa devem sempre existir pessoas com desempenho diferentes, então em uma era no qual manter talentos é questão de sobrevivência da empresa, esse método é interessante porque ele foca no desenvolvimento dos colaboradores classificando-os entre sim, esse método é bom ser aplicado em empresas competitivas já para as organização que são paternais acaba gerando um pouco de problemas em ter que escolher entre os bons funcionários.

De acordo com Marras (2009), esse método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do colaborador, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas.

Segundo Pontes (2014), o método de escala gráfica permite a avaliação do desempenho por meio de características ou fatores graduados por meio da descrição do desempenho prevendo variações de ruim a excepcional. Para cada graduação são

dados exemplos de comportamento esperados pelos funcionários em seus respectivos cargos, onde são escolhidos normalmente cerca de dez características mais aplicáveis a um conjunto de cargos que servirão de parâmetro para a avaliação dos ocupantes, dessa forma são feitas três fichas de avaliação, uma para cargos operacionais, outra para cargos administrativos e a última para os cargos de liderança.

Para Marras (2009), esse método trata-se de um grupo de fatores determinantes definidos como desempenho, como por exemplo criatividade, conhecimentos, cooperação entre outros, nos quais são divididos em graus, representando uma escala desde um mínimo até o máximo. Cada grau tem um valor que permite o avaliador chegar a um total numérico identificando o seu desenvolvimento final.

Para Pontes (2014), a avaliação por atividades é através das atividades previstas para seu cargo, nela é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada, estabelecido um padrão de desempenho desejável para cada tarefa correspondente à quantidade, qualidade e prazo. Assim pode ser utilizado uma metodologia de ponderação de importância para cada atividade, para que a avaliação final possa ser ainda mais objetiva e mostrando as atividades mais importantes a cargo do funcionário.

Segundo Pontes (2014), na avaliação participativa por objetivos de desempenho por objetivos, são definidos como alvos que a organização e os colaboradores procuram alcançar em um determinado período de tempo. Eles podem ser tanto individuais como por equipe, o importante é que quando um colaborador trabalha, sabendo que no final do dia ele tem que apresentar um rendimento estabelecido, ele contribui para o aumento da produtividade, aumentando assim o poder e motivação que o colaborador tem sobre a sua função, e nada melhor do que um colaborador comprometido com a empresa.

Os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos e, com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais, [...] Os objetivos estratégicos são os enunciados mais importantes da organização, uma vez que definem os rumos do negócio e, sem eles, torna-se impossível a definição dos demais objetivos da rede e a aplicação da avaliação por objetivos. A construção dos objetivos em forma de hierarquia é importante, também, pelo ângulo da consecução, uma vez que os objetivos individuais contribuem para o alcance dos objetivos departamentais e estes com os estratégicos. (PONTES, 2014, p. 92)

Para Fidelis (2013), na avaliação por objetivos participam o funcionário e o seu superior imediato, os objetivos são formulados por ambos, ação individual do superior imediato: apoio, direção e orientação, recursos, ação individual do subordinado é desempenhar as tarefas, e avaliação conjunta dos objetivos e reciclagem do processo.

De acordo com França (2014), esse tipo de método são os superiores que avaliam os subordinados, e o que se avalia não é o desempenho, mas o alcance de objetivos preestabelecidos, nos quais os objetivos devem ser específicos e relacionados com os objetivos dos outros colaboradores e da organização.

Para Pontes (2014), o método de frases descritivas consiste em avaliar o comportamento do colaborador através de um conjunto de frases elaborado que tentam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo para o trabalho, o líder ao avaliar assinala “sim” quando o desempenho descrito corresponde ao comportamento do avaliado e “não” quando não se trata do seu desempenho. Assim quando assinalado “Sim” ganha-se um ponto e quando assinalado “não” perde-se um ponto, chegando ao final da avaliação somando os pontos e resultando no conceito final.

2.5 KPIS NA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Caldeira (2018), um indicador constitui a designação do instrumento de apuramento do resultado, já um Key Performance Indicators são os indicadores chave, ou seja, os mais importantes para a empresa que normalmente são de 15 a 20 indicadores. Esses indicadores são representados por uma ficha, no qual facilita o entendimento deles e dá a informação que os caracteriza. Essa ficha tem os seguintes campos:

- Para que serve? Aqui ele explica a utilidade do indicador, descrevendo a sua função
- Como se calcula? Aqui é apresentado o algoritmo (fórmula de cálculo) utilizado para o apuramento do resultado, e também a unidade de medida para mostrar o resultado como por exemplo, euros, dias, %, etc.
- Onde se vai buscar a informação? Aqui descrevemos as fontes onde se deve ir buscar o dado/informação para alimentar o algoritmo
- Quando se deve apurar? Aqui é identificado a frequência ideal com que a empresa deve aplicar o algoritmo
- Qual a polaridade? Aqui é esclarecido a forma que o indicador deve ser lido, quando o seu resultado aumenta ou diminui, diz polaridade positiva quando o resultado aumenta para um bom desempenho e polaridade negativa quando diminui.
- Notas adicionais? Aqui se expõe outra informação complementar que ajuda a interpretar o resultado do indicador.
- Visualização? Aqui se apresenta o exemplo de um possível gráfico que poderá ser utilizado para visualização do resultado do indicador

Para Carpinetti (2016), os KPIs também conhecidos como indicadores de desempenho é uma ferramenta para medição gerada através de um conjunto de ações aplicadas satisfatoriamente, eles são demonstrados de forma numérica ou percentual, medindo assim seu crescimento em um período determinado de tempo que pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual.

Segundo o autor, existe alguns dos mais importantes indicadores dentro de uma empresa, que são:

- Indicadores demográficos que ajudam na compreensão do capital humano, como por exemplo fornecendo o número de colaboradores da empresa, a proporção de terceirizados e estagiários sobre a força de trabalho total, o índice de ausência ao trabalho e o índice de rotatividade
- Indicadores de admissão, recrutamento e integração, que é muito importante pois admitir um indivíduo que não ajuda com as metas da empresa e admitir um indivíduo que adota os objetivos da empresa estão interligados com a produtividade e os resultados esperados na organização, assim como o

processo de recrutamento que deve ser medido o tempo levado para sua conclusão e integração na empresa.

- Salário, custo e receita média por colaborador, que estão ligados aos investimentos que as empresas fazem em pessoas, de acordo com os valores individuais
- Retenção de talentos, que são medidos através os profissionais que se destacam e deixam a empresa no ano, dividido pelo número de talentos identificado que estão na organização
- Conhecimento funcional, que é a avaliação do quanto os colaboradores estão familiarizados com as técnicas e conhecimentos específicos as atividades que eles desenvolvem, sendo fundamentos na empresa.

Para Carpinetti (2016), além de saber utilizar os indicadores, é importante que eles sejam interpretados corretamente e de acordo com cada caso específico, então antes começarmos a utilizar os KPIs, devemos ter os objetivos estratégicos definidos, e avaliar aquilo que será relevante para garantir o sucesso da organização. O significado de cada métrica avaliada será sempre condicionado à avaliação dos objetivos estratégicos finais da empresa. Os KPIs não são uma ferramenta de avaliação autônoma, e sim devem estar relacionados sempre com as metas específicas em uma determinada estratégia e vinculados ao plano de ação, para que seja feito as correções com eficiência na empresa, para isso a empresa tem que responder umas perguntas para saber se estão de acordo com o objetivo estipulado: quais práticas serão implementadas, quais práticas implementadas estão trazendo bons resultados e devem ser mantidas e quais práticas implementadas não estão funcionando e devem ser revistas ou substituídas.

Para o autor, torna-se muito mais fácil o processo de análise dos indicadores e a tomada de decisão na empresa, transformando assim em um ambiente mais saudável e propício a melhoria continua trazendo bons resultados organizacionais e ajudando com os objetivos da empresa, nos quais serão visíveis o rendimento da empresa, diminuição de desperdício, o oportunidades bem aproveitadas tanto internas como no mercado externos.

3. MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para o alcance dos resultados propostos nesse estudo. Fonseca (2002), afirma que *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Entende-se que para obter-se um bom resultado no estudo através deste método, se faz necessário o envolvimento e colaboração de todos os indivíduos que serão convocados para a realização desta pesquisa.

Metodologia de forma abrangente e concomitante [...] a) como a discussão epistemológica sobre o “caminho do pensamento” que o tema ou o objeto de investigação requer; b) como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; c) e como a “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas. (MINAYO, 2007, p. 44).

Para tanto, traz-se neste capítulo o delineamento da pesquisa, universo e amostra, instrumento para coleta das informações e tratamento e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento dessa investigação optou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva de abordagem quantitativa. Primeiramente, o pesquisador deverá compreender o que é pesquisa, Gil (2007, p.71) salienta que: “Buscando aprofundar o conhecimento da pesquisa com relação ao problema, o qual tinha como propósito identificar se os indicadores de desempenho utilizados pela empresa contribuem para melhorar a performance de seus colaboradores e o desempenho organizacional utilizou-se a pesquisa exploratória”. Segundo o autor este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com

vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento biográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Pesquisa é definida como o [...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2007).

Também, utilizou-se a pesquisa descritiva, no qual teve a finalidade de analisar, registro e a interpretar os fatos relacionados aos indicadores de desempenho utilizados pela empresa em estudo. A pesquisa descritiva para Triviños (1987) exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Pesquisa quantitativa vale-se da coleta de dados para testar hipóteses, com base na medição numérica e na análise estatística, para estabelecer padrões e comprovar teorias. (SAMPIERI, p. 30, 2013).

Quanto a abordagem tratou-se de uma pesquisa quantitativa a fim de identificar os indicadores de desempenho utilizados pela empresa em estudo que possam afetar na performance dos colaboradores.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa segundo Pereira, (2014) “Trata-se de informações que envolvem o universo a ser estudada, extensão da amostra e a forma de como será selecionada”. Quanto ao universo deste estudo tratou-se do Grupo Magamobi, localizada no município de Rio do Sul, no Estado de Santa Catarina. Tendo como população os colaboradores da Cissa Magazine, totalizando 16 respondentes, um gestor de RH, um gestor de relacionamento ao cliente, um diretor de marketplace e um coordenador de marketing.

O procedimento de amostragem deste estudo foi a não-probabilística entendida como “aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao julgamento do pesquisador” (MATTAR, 2001, p. 133). Optei

por estudar a empresa Cissa Magazine do grupo, pois é onde eu trabalho e tenho mais conhecimento sobre as atividades desempenhadas na organização.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para o levantamento dos dados utilizou-se, primeiramente, fontes secundárias para a realização do levantamento biográfico, com auxílio em livros e artigos científicos relacionados à temática em estudo e documentos internos da empresa.

De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2015), os dados primários são utilizados quando a pesquisa tem como base os dados coletados de primeira via pelo pesquisador. As fontes primárias um questionário com questões fechadas e de múltipla escolha (APÊNDICE 01) a fim de levantar informações referentes a percepção dos colaboradores com relação ao perfil, os indicadores de desempenho e a avaliação de desempenho utilizados pela empresa em estudo.

Segundo Olsen (2015), o questionário é considerado como um processo de geração de dados, decidir a ordem das perguntas suscita várias questões estratégicas, temos que ter muita clareza em relação aos conceitos usados nas perguntas. Quando utilizamos de perguntas fechadas, permitimos apenas algumas respostas possíveis, codificadas que gera um cartão para indicar que respostas são essas. Com perguntas abertas podemos analisar todas as respostas em sua base de dados e desenvolver um conjunto de códigos, depois de finalizar toda a pesquisa.

Foi realizada uma entrevista informal com os gestores a fim de levantar informações de como é feita a análise dos indicadores de desempenho da empresa Cissa Magazine, o que é levado em consideração na hora de realizar a avaliação de desempenho e também para saber um pouco da história do Grupo Magamobi, de como que surgiu cada empresa e quais são as atividades desempenhadas da organização.

Após o levantamento dos dados realizou-se a análise e interpretação dos resultados obtidos, sendo realizada por meio da análise quantitativa descritiva. Sendo a etapa desenvolvida com o propósito de alcançar os resultados estabelecidos no estudo.

No método quantitativo os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas. Ela requer três traços estejam bem definidos, onde devem ser observados a objetividade, sistematização e quantificação dos seus conceitos, estes devem ser bem apresentados na comunicação dos resultados requeridos. (LAKATOS; MARKONI, p, 269. 2010)

Segundo Lakatos e Markoni (2010), o enfoque quantitativo se dá devido ao levantamento de dados, realizado para obter hipóteses baseadas em medidas numéricas e também para as análises estáticas que estabelecem padrões comportamentais, assim é feito um levantamento e gerado uma expansão de dados. Para o autor, pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características da população abordada, identificando as relações entre variáveis, desta forma têm seu foco voltado para questões como idade, sexo, escolaridade, entre outras.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Entende-se que as empresas buscam alternativas para melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, aumentar a produtividade, reduzir custos, melhorias no desempenho dos colaboradores e assim a satisfação e fidelização dos clientes. Partindo deste contexto o estudo buscou identificar os indicadores de desempenho que afetam na *performance* dos colaboradores da empresa em estudo.

Na análise dos resultados, primeiramente, realizou-se uma breve apresentação da história do grupo Magamobi, seu mercado de produtos e atividades desenvolvidas. Posteriormente, os indicadores de desempenho utilizados pela empresa, como é realizada a avaliação de desempenho dos colaboradores da empresa e perfil dos respondentes.

Em seguida apresenta-se a percepção dos colaboradores da plataforma Cissa Magazine, objeto de estudo, quanto a utilização dos indicadores de desempenho e a ferramenta de avaliação de desempenho, bem como os problemas existentes com a utilização dos mesmos.

4.1 O GRUPO MAGAMOBÍ

Segundo a Diretora Administrativa da organização o Grupo Magamobi, iniciou com o surgimento da Repasses Mobile em 2010, uma conta física no site do Mercado Livre, onde vendiam aparelhos celulares de alguns clientes corporativos da loja em que trabalhavam. Em agosto de 2010, o Mercado Livre bloqueou a Repasses Mobile e com isso a abertura da empresa Cissa Magazine.

A empresa atua no segmento de e-commerce desde 2010, voltada para comércio de eletrônicos, com o passar dos anos a empresa realizou sociedade com alguns de seus colaboradores que mostraram talento. Inicialmente a empresa focava em *smartphones*, ampliando seu escopo de atuação com eletro portáteis e eletrodomésticos. Em 2014 devido ao rápido crescimento da empresa e as dificuldades enfrentadas com *softwares*, integrações e os problemas frequentes com a plataforma adotada, os administradores decidiram pela adoção de uma plataforma própria, e

assim foi criada a Magamobi para ser a identidade da empresa, ou seja, o Grupo Magamobi.

Em setembro de 2015 lançaram o primeiro *site* chamado Celular *Up* com uma plataforma de *software*, criada pelo grupo. Neste mesmo ano foi criada a plataforma Magazord. Em 2018 a Cissa Magazine transformou-se em uma plataforma de *Marketplace*, onde vários lojistas se inscrevem para vender seus produtos no site, e o usuário entra no site e compra em mais de uma loja pagando todos os itens em conjunto. E em outubro de 2018, o Magazord foi desmembrada da Cissa Magazine, surgindo a necessidade de a Cissa *Marketplace* fazer o *split* para o lojista, devido a empresa receber o valor integral do lojista e, somente após um determinado período fazer o repasse do valor. Diante desta situação o banco central entendeu que seria um risco para a empresa por ser uma intermediação financeira.

Partindo dessa problemática o grupo compreendeu que precisariam criar uma forma de que, quando o cliente final pagasse, o lojista já recebesse. Assim o grupo criou em 2019 a Magapay. Neste mesmo ano o grupo criou a Magafilio com o propósito de melhorar a *performance* de *marketing* para os clientes tanto do Magazord como da Cissa Magazine, voltada para o marketing digital. Em 2020 o grupo decidiu criar a Magalabs destinada a ser uma incubadora de empresas com a finalidade de parceiras com o Grupo Magamobi.

A empresa tem um mercado abrangente voltada para todo território brasileiro, pois como atua como *marketplace* possui parceria com diversos lojistas e clientes espalhados pelo Brasil. A empresa conta com 300 parceiros lojistas em território nacional, trabalhando com as principais marcas nacionais e internacionais. Seus produtos são dos fabricantes ou de distribuidores exclusivos desses equipamentos, onde a empresa só trabalha com produtos originais e garantia, disponibilizando o que há de mais seguro e atual com respeito à tecnologia de venda de produtos na internet, zelando sempre por qualidade de atendimento, velocidade de entrega e respeito pelo consumidor.

Quanto a sua conceituação no mercado, a empresa lidera o ranking dos melhores *e-commerces* com os selos E-bit Diamante, reclame aqui e mais de 600 mil vendas, além de ser um site blindado contra fraudes, tem uma rede de confiança *Clearsale* e *SSL-EV Digicert*. Com relação a Missão do Grupo Magamobi define-se como: Gerar crescimento social e econômico no Alto Vale do Itajaí através de Inovação, Tecnologia e melhoria contínua.

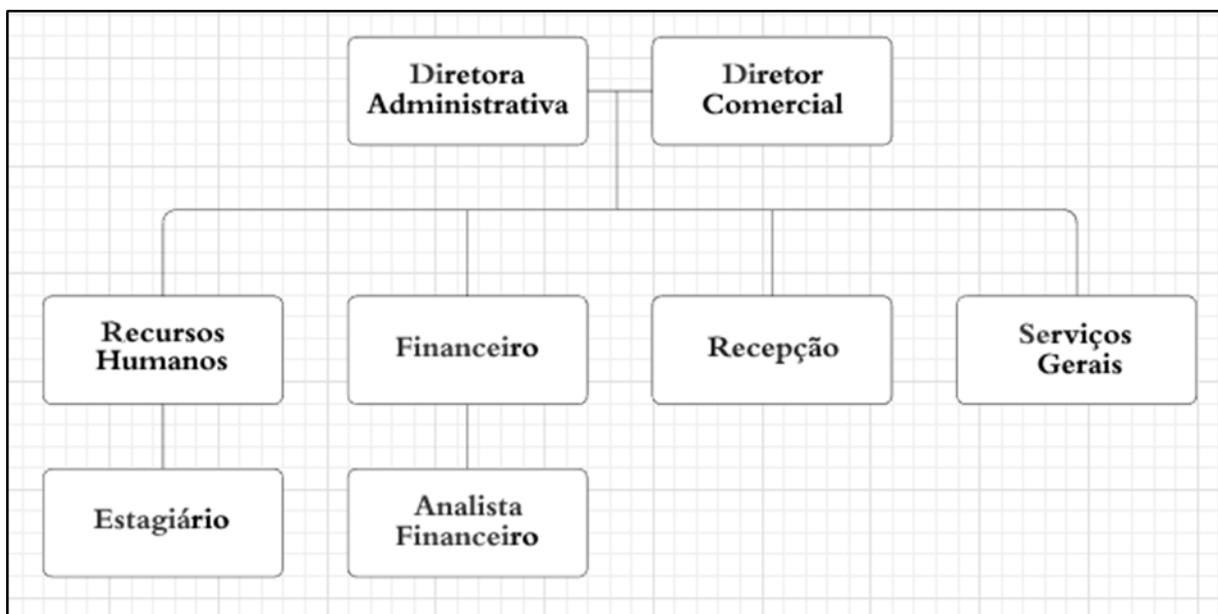
Já a Visão do Grupo Magamobi: Ser reconhecida como um dos maiores grupos econômicos de Santa Catarina no tocante à Inovação e Tecnologia.

Valores do Grupo Magamobi: use a liberdade com responsabilidade, tenha resiliência nos altos e baixos, faça história sem pisar nos outros, seja um solucionador de problema, entregue resultados independente do cenário, faça mais com menos, estime a empresa como se fosse sua, aprenda, seja curioso e inconformado, e sonhe grande, na vida e no trabalho.

Quanto aos Princípios do Grupo Magamobi: reinvente-se, viva intensamente, seja feliz, aproveite a vida, faça algo diferente, viva com alegria, acredite em você, faça amigos, elogie, seja otimista, divirta-se e desafie-se.

Com relação ao organograma do Grupo Magamobi a mesma está estruturada da seguinte forma:

Quadro 07.. Organograma do Grupo Magamobi:



Fonte: GRUPO MAGAMOBÍ (2020)

4.1.1 Atividades Desenvolvidas Pela Magalabs

A Magalabs é uma incubadora de negócios, surgiu como um canal da Magaventures para o desenvolvimento de novos negócios, mentorando e assessorando os empreendedores iniciais a desenvolverem suas ideias.

A Magaventures capital e fomento, é um fundo de investimentos, em negócios que façam sentido para a tese de investimento da empresa. Buscando

startups em estágio inicial, que estejam na solução validada, em busca dos seus primeiros clientes ou que já tenham os primeiros clientes pagantes e que faturem até R\$500.000,00 por ano.

Ao investir no negócio a organização fica com um percentual dele, e com esse investimento é esperado uma aceleração no crescimento desse negócio. Tendo como propósito potencializar negócios escaláveis e sustentáveis que promovam o desenvolvimento econômico e social do Alto Vale do Itajaí.

4.1.2 Atividades Desenvolvidas Pela Magazord

De acordo com o Gestor Comercial a empresa se destaca dos demais por ser uma solução automatizada e robusta. Com a plataforma o cliente controla desde o cadastro do produto, até o faturamento e coleta do pedido para a entrega. Para isso, é desenvolvido um ERP integrado à loja virtual, para gerir todo o processo de vendas, incluindo o controle financeiro, estoque e, emissão de Notas Fiscais.

Contam também com um *gateway* de fretes próprio para o cálculo de fretes e emissão de etiquetas de transporte, tudo de forma otimizada. Contendo ainda um *gateway* de pagamento oficial, que é o MagaPay, para que os clientes consigam pagar pelas compras feitas no seu site. A plataforma é também um HUB de integração com os principais marketplaces do Brasil, onde se tem gestão integrada de estoque, preços automatizados com base na comissão e conciliação de recebíveis.

Quadro 8. Marketplaces integrados a Magazord:



Fonte: MAGAZORD (2020)

O MagaZord possui uma plataforma de *e-commerce* integrada às transportadoras para loja virtual, trazendo segurança e eficiência onde os produtos chegam rapidamente aos compradores, com uma infraestrutura completa em um único software.

4.1.3 Atividades Desenvolvidas Pela Magapay

De acordo com o Diretor de Operações da Magapay Primeiramente ela surgiu para suprir uma necessidade da Cissa, em fazer split de pagamentos, depois ela foi implantada em todos os clientes do Magazord e atualmente conta com mais de 300 clientes na região do Alto Vale do Itajaí que utilizam da máquina de cartão no mundo físico.

4.1.4 Atividades Desenvolvidas Pela Magafilio

Compreende-se como afiliado quando uma pessoa pode ganhar dinheiro apenas divulgando produtos na internet, sem sair de casa, toda venda realizada através dessa divulgação é atribuída ao afiliado e, após o faturamento gera uma comissão, ele escolhe a oferta ou o material de divulgação, onde o consumidor clica na divulgação feita pelo afiliado e é direcionado para o site oficial onde finaliza a

compra, as vendas gerada por essa divulgação é exibida na plataforma e o afiliado ganha uma comissão pela venda faturada.

A Magafilio não exige ter CNPJ, pois pode ser também uma pessoa física, onde terá campanhas de lojas exclusivas e as melhores comissão do mercado, a forma de divulgação pode ser por: On site; Cupom; Cashback; Compra de anúncios; E-mail marketing; Blog; Redes sociais; Grupo de Whatsapp; Site de promoções; e Canal no youtube

4.1.5 Atividades Desenvolvidas Pela Cissa Magazine

De acordo com o Diretor de Operações a organização trabalha em uma Plataforma de Marketplace, (Shopping online) anunciando produtos eletrônicos e eletrodomésticos, onde pequenos varejistas vendem o seu produto no site, e o cliente tem a possibilidade de comprar em mais de uma loja, pagando em um só pedido. No início a Cissa foi criada com o intuito de atender um só lojista, e a forma de pagamento era apenas por boleto, porém o negócio deu certo que hoje a empresa conta com mais de 300 lojistas parceiros espalhados pelo Brasil, com variadas formas de pagamento ao cliente, e vendendo em todo o território nacional.

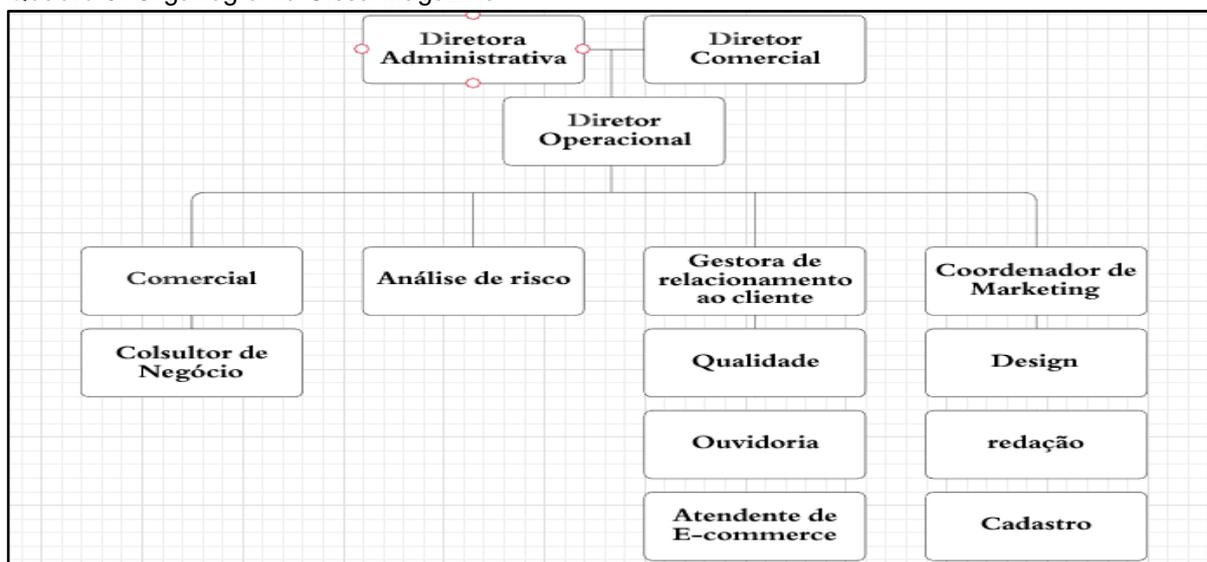
O site é formulado por uma das empresas do Grupo, a Magazord que faz toda a parte de desenvolvimento do mesmo, e ainda conta com páginas de entretenimento onde é passado ao cliente curiosidades, comparativos, destaques, dicas, reviews como filmes da netflix, jogos para PC, os realitys shows mais assistidos, além de sugestões de novos produtos eletrônicos. Com relação ao atendimento a empresa procura atender a todas as necessidades dos clientes. O atendimento é realizado através de tickets na plataforma, chat on-line, e-mail, whatsapp e telefone. Sua pontuação no Reclame Aqui, é considerada satisfatória tendo um colaborador especialmente destinado a cuidar da ouvidoria.

Quanto aos produtos oferecidos são: celulares, smartphones, smartwatches, tablets, placas de vídeos, fones de ouvidos, acessórios, SSDs de diversas marcas, entre outros. Os lojistas anunciam produtos de qualidade, originais e com Nota Fiscal em nome do cliente, além disso a empresa garante a segurança da compra ao cliente, dando o suporte e resolvendo qualquer problema na intermediação da venda. Já com relação as pessoas que desejam efetuar um pedido na loja, tem a necessidade de efetuar um cadastro no site.

Com relação a integração dos lojistas, podem procurar a empresa para fazer a parceria, ou a empresa quem pode prospectar e encontrar os lojistas ideais para seus interesses sendo realizada a apresentação do marketplace e convidado o varejista para fazer uma parceria. Quando é o lojista quem vem atrás, é feito uma análise sobre o tempo de mercado, produto oferecido, comprometimento com o cliente, qualidade de envios e confiabilidade da empresa no mercado de produtos. Já o lojista parceiro que é integrado, faz o uso do sistema Magazord, utilizando assim de uma melhor gestão na logística de seus produtos, e garantindo um bom comprometimento com os clientes.

Ressalta-se que a empresa fez testes para vender móveis no site, porém não deram bons resultados causando assim a descontinuação de venda de móveis. Com relação ao organograma da empresa a mesma está estruturada da seguinte forma:

Quadro 9. Organograma Cissa Magazine



Fonte. CISSA MAGAZINE (2020)

4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELA CISSA MAGAZINE

Nesta seção será abordado os indicadores utilizados pela Cissa Magazine, que tem a finalidade de verificar se os colaboradores estão desempenhando, o que a gestão espera.

Indicador Número de atendimento: É calculado o número de atendimentos respondidos por cada atendente no site, a cada 2 horas o sistema faz

uma atualização e vai mostrando em tempo real o desempenho do colaborador em horário de trabalho.

Quadro 10. Indicador de número de atendimento

Números Atendimento		
Atendente	Quantidade	Caracteres
[Redacted]	147	46324
[Redacted]	93	42958
[Redacted]	77	23869
[Redacted]	77	23285
[Redacted]	47	13077
[Redacted]	47	18520
[Redacted]	35	9063
[Redacted]	4	930

Fonte: CISSA MAGAZINE (2020)

Indicador Tempo médio de atendimento: Média do tempo de resposta aos protocolos de atendimento, que é calculado com base no intervalo entre a última interação do cliente ou do lojista parceiro, e a resposta do atendimento da Cissa Magazine.

Quadro 11. Tempo Médio de atendimento

Tempo Médio de Atendimentos		
Canal	Atendimentos	Tempo Médio
	6256	20,69 hr
Site	6228	20,69 hr
Mercado Livre	28	21,14 hr

Fonte: CISSA MAGAZINE (2020)

Indicador Conversão de atendimento: Indicador que mede o percentual de vendas geradas por um atendente ao responder um protocolo de atendimento. O mesmo válida a venda gerada através do e-mail utilizado pelo cliente para abrir o ticket e efetivar a compra.

Quadro 12. Conversão de atendimento

Conversão de Atendimentos				
Atendente	Atendim	Compras	Convers	Valor Total
[Redacted]	41	21	51,2...	R\$ 27.1...
[Redacted]	36	14	38,8...	R\$ 12.4...
[Redacted]	27	13	48,1...	R\$ 12.3...
[Redacted]	22	7	31,8...	R\$ 9.39...
[Redacted]	25	8	32,0...	R\$ 7.03...
[Redacted]	23	6	26,0...	R\$ 5.55...
[Redacted]	15	6	40,0...	R\$ 4.34...
[Redacted]	1	1	100,...	R\$ 721,90

Fonte: CISSA MAGAZINE (2020)

Índices de chargeback: Indicadores que medem o percentual chargeback gerados de acordo com o período selecionado. São separados em cinco índices:

1. Valor transacionado: soma do valor de pedidos de cartão de crédito gerados
2. Valor chargeback: soma do valor de pedidos que houve disputa de pagamento (chargeback)
3. Média de dias: média do tempo entre a data de aprovação do pedido e a identificação da disputa de pagamento
4. Taxa de chargeback: relação em percentual entre os pedidos que geraram disputa de pagamento e o valor transacionado
5. Taxa de chargeback recuperado: soma do valor de pedidos que houve a recaptura do valor que entrou em disputa de pagamento

Quadro 13. Índices de Chargeback

Índices de Chargeback		
Valor Transacionado	Valor Chargeback	Média de dias
48.649.739,3	6.518,73	60,9
Taxa de Chargeback (Últimos 15 meses)	Taxa de Chargeback Recuperado (Últimos 15 meses)	
1,45%	10,77%	

Fonte: CISSA MAGAZINE (2020)

Indicador Reclame aqui: Capta os dados do site do Reclame Aqui referente a conta da Cissa Magazine, buscando informações dos últimos 12 meses, separados em 7 índices:

1. Índice: atribuição gerada com base na nota RA
2. Nota cliente: nota dada pelo consumidor à tratativa de sua reclamação
3. Avaliações: quantidade de avaliações recebidas nos últimos 12 meses
4. Voltaria: percentual de clientes que marcaram “sim” para a pergunta sobre voltar a fazer negócio com a loja
5. Solução: percentual de cliente que marcaram “sim” para a pergunta sobre seu caso ter sido resolvido
6. Reclamações: quantidade de reclamações recebidas nos últimos 12 meses
7. Nota RA: fórmula calculada para gerar uma nota fiscal, baseada nos índices anteriores

Quadro 14.Reclame aqui

Reclame Aqui							
Loja	Índice	Nota Clientes	Avaliação	Voltar	Solução	Reclamação	Nota R
Cissa Maga...	B...	5,69	1065	58,...	82,...	2994	7.36

Fonte: CISSA MAGAZINE (2020)

Índice de performance de lojista: Servem para medir a qualidade nos processos dos nossos lojistas parceiros. São separados em 4 índices:

1. Envio no prazo: monitora os envios realizados conforme o tempo de expedição configurado para o lojista parceiro. Conta com um temporizador que acompanha o tempo médio de envio.
2. Entrega no prazo: monitora as entregas, se foram realizadas dentro do prazo estipulada para cada cliente no ato da compra.
3. Cancelamento: monitora o percentual de vendas que foram canceladas após a aprovação do pagamento
4. Atendimento: monitora o percentual de protocolos de atendimento respondidos dentro do prazo acordado em contrato, que é de 48 horas após uma interação da Cissa Magazine. Com com um temporizador que acompanha o tempo médio de resposta.

Quadro 15. Índice de performance de lojista

Índice de Performance de Lojistas									
Lojista	Envio no Prazo				Entrega no Prazo			Cancelamento	
	Parte	Total	%	Tempo (min)	Parte	Total	%	Parte	Total
J...	771	771	100,00	49,33	449	451	99,56	1	1
V...	184	184	100,00	19,94	65	66	98,48	6	6
L...	102	102	100,00	73,08	43	60	71,67	1	1
L...	100	100	100,00	62,15	29	29	100,00	3	3
H...	72	72	100,00	32,60	52	56	92,86	2	2
R...	53	53	100,00	61,77	31	31	100,00	1	1

Fonte: CISSA MAGAZINE (2020)

Alguns indicadores não foram autorizados expor uma imagem de exemplo, por conterem dados empresariais, como o faturamento da empresa, número de vendas e produtos com problemas, porém são utilizados pela empresa sendo:

- **Indicador Produtos devolvidos:** onde é calculado o número desses produtos e quais são eles
- **Indicador Top produtos de lojistas:** os produtos mais vendidos no site em um determinado período
- **Indicador Faturamento por Marca:** que é calculado o valor que a marca fatura por vendas em um determinado período
- **Indicador Faturamento por mês:** que é quanto que a Cissa fatura naquele mês, juntamente com a projeção e o realizado
- **Indicador Faturamento ao ano:** onde mostra quanto que a Cissa faturou naquele ano, fazendo um comparativo com o ano anterior
- **Indicador Pedidos por canal:** que é a quantidade de pedidos gerados na Cissa
- **Indicador e os KPI que são quatro:** Média do faturamento por mês e por ano, média de cancelamento de pedidos prematuro que são cancelados antes mesmo de serem aprovados e a média de tickets respondidos por mês.

4.3 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES DA CISSA MAGAZINE

De acordo com o Gestor de Recursos Humanos, na avaliação de desempenho não é utilizado um modelo e sim, é verificado os indicadores de desempenho das metas das equipes, que mostra também dados individuais, através dos indicadores já formulados. Assim o gestor de cada equipe faz a avaliação do indivíduo, em comparativo com os objetivos esperados pela empresa, levando em conta o comportamento, pró atividade, atitudes, comprometimento com a atividade, dedicação, entre outros, além disso o acompanhamento é diário.

Neste processo, é levado em conta a avaliação do subordinado também, voltado para os gestores, onde o colaborador informa a sua opinião sobre os métodos desenvolvidos no setor pelo gestor. A avaliação do cliente com o indivíduo é analisado, para verificar sobre a qualidade nos atendimentos prestados. Após a avaliação concluída, é realizado feedbacks pelo gestor com o indivíduo, e então analisado com o Recursos Humanos, as medidas a serem tomadas para o melhoramento do avaliado.

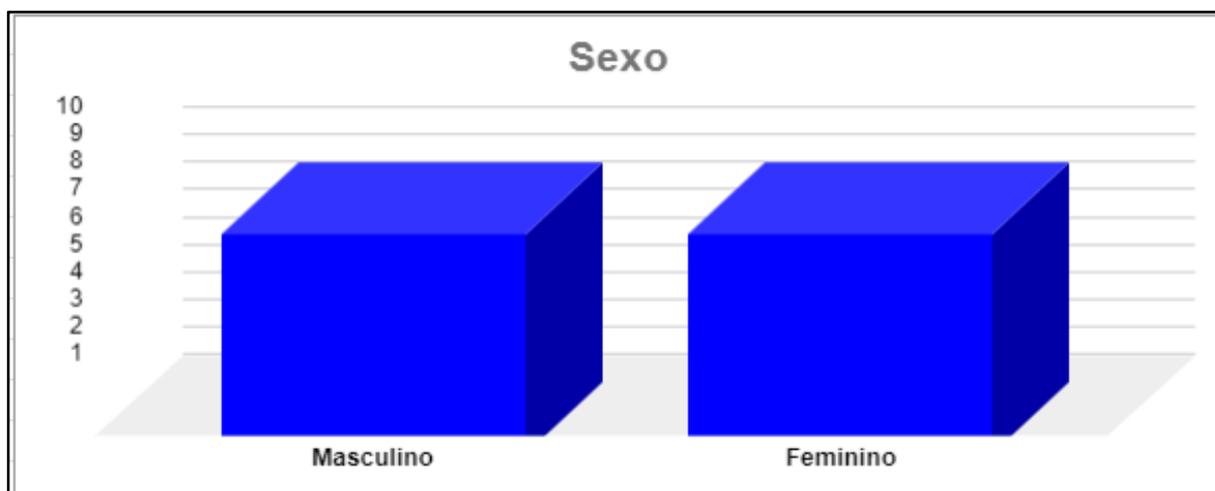
Com esses resultados, a empresa faz o reconhecimento individual e da equipe, no qual o gestor faz sorteios de brindes e almoço por metas alcançadas, a empresa remunera uma porcentagem em cima do salário para cada envolvido na meta alcançada, também é utilizado de projetos como o “Projeto Reconhecer”, onde os colaboradores votam no colaborador mais criativo, simpático, dedicado, entre outros que forem impostos, e o resultado é informado na frente do grupo Magamobi e entregue troféus para os reconhecidos.

As competências analisadas na empresa são de conhecimento técnico e operacional necessário para o trabalho, organização do trabalho em relação as suas tarefas, materiais e outros utilizado, a comunicação que não e falar muito e sim apenas o necessário com qualidade, proatividade, solução de problemas em que concede ao colaborador a identificação e avaliação do problema que o cliente traz, interação, cooperação, ética profissional, disciplina e bom comportamento.

4.4 PERFIL BIOGRÁFICO E PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Para uma melhor compreensão do perfil dos colaboradores da empresa realizou-se um levantamento buscando informações relacionadas a: sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo ocupado e tempo de empresa.

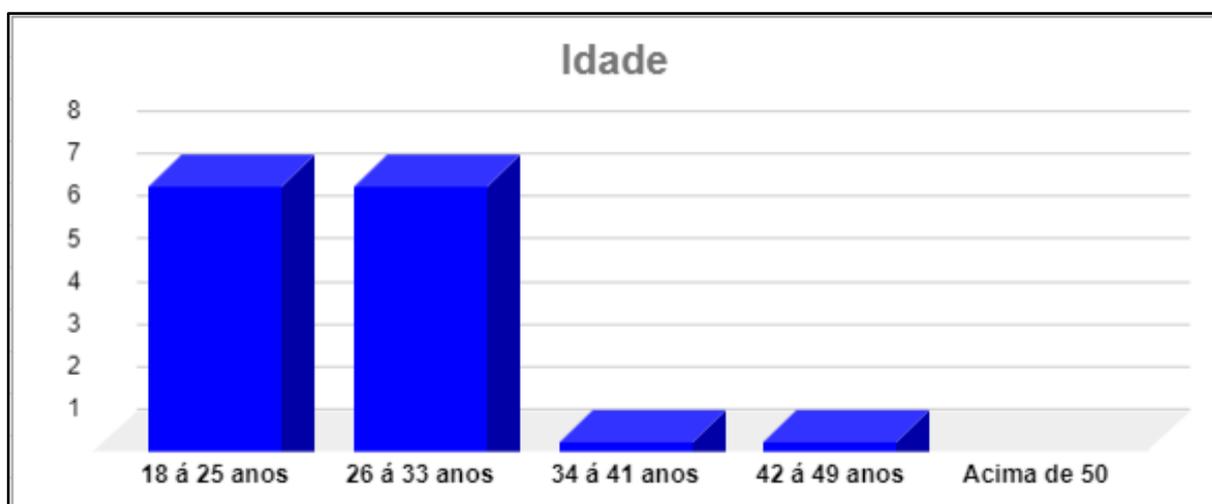
Gráfico 1. Sexo:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo do sexo dos colaboradores, podemos verificar que houve um empate, onde 50% eram homens e 50% eram mulheres, dando um total de 100% dos colaboradores que participaram do questionário.

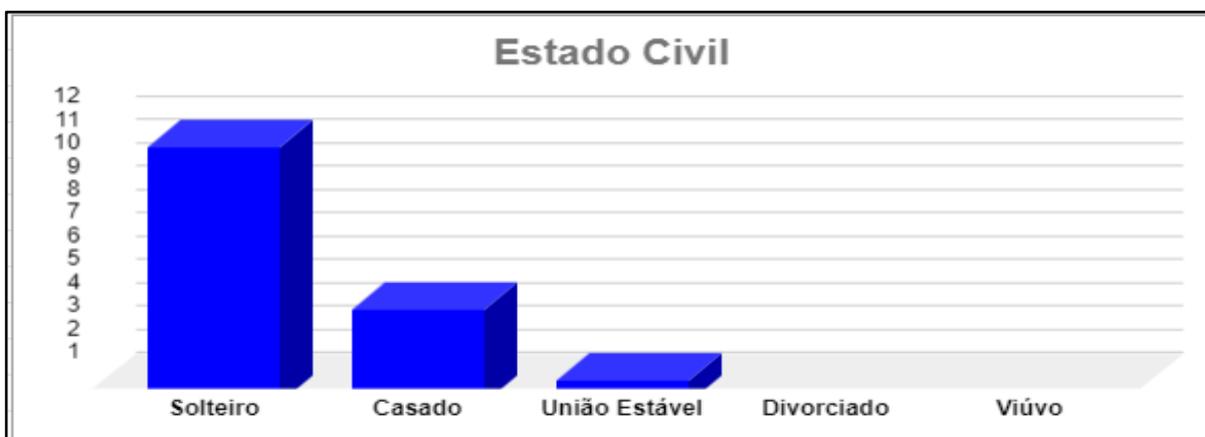
Gráfico 2. Idade:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo de idade, podemos verificar que dos colaboradores envolvidos, 43,75% das pessoas têm entre 18 a 25 anos, outras 43,75% pessoas têm entre 26 a 33 anos, 6,25% têm de 34 a 41 anos e 6,25% têm entre 42 a 49 anos de idade. Desta forma a média em idade dos colaboradores fica de 18 a 33 anos.

Gráfico 3. Estado Civil:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo de estado civil dos colaboradores, verificamos que a maioria está na categoria solteiro, com um placar de 68,75% das pessoas, porém têm também 25% que estão casados e 6,25% que está em união estável.

Gráfico 4. Escolaridade:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo de escolaridade, verificamos que apenas 6,25% possui o ensino médio completo, as outras 93,75% das pessoas estão divididas em 37,50% com o ensino superior incompleto ou cursando, 31,25% dos colaboradores com

ensino superior completo e 25% das pessoas que possuem especialização em alguma área. Conforme o questionário, as áreas de especializações informadas são duas pessoas em Marketing, um em Neuromarketing e outro em Gestão de Pessoas.

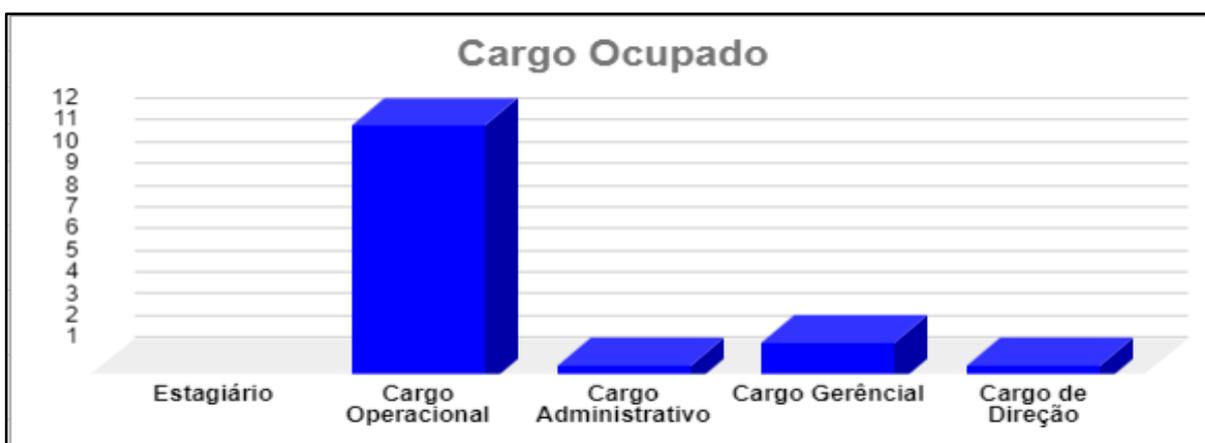
Gráfico 5. Tempo de Empresa:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo tempo de empresa, verificamos que apenas 6,25% das pessoas atuam de 6 a 10 anos na empresa, 12,5% das pessoas de 3 a 5 anos, 56,25% estão entre 1 a 2 anos e, 25% estão com menos de 1 ano de empresa, totalizando assim 100% dos 16 colaboradores que participaram do questionário.

Gráfico 6. Qual o cargo ocupado:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo de cargo ocupado, foi identificado a média de 75% dos colaboradores que trabalham na parte operacional, distribuídos pelos setores de atendimento ao cliente, marketing e comercial. Uma pessoa trabalha na parte

administrativa, uma é da direção da empresa e duas pessoas são gestores das equipes, totalizando assim 100% dos 16 envolvidos no questionário aplicado.

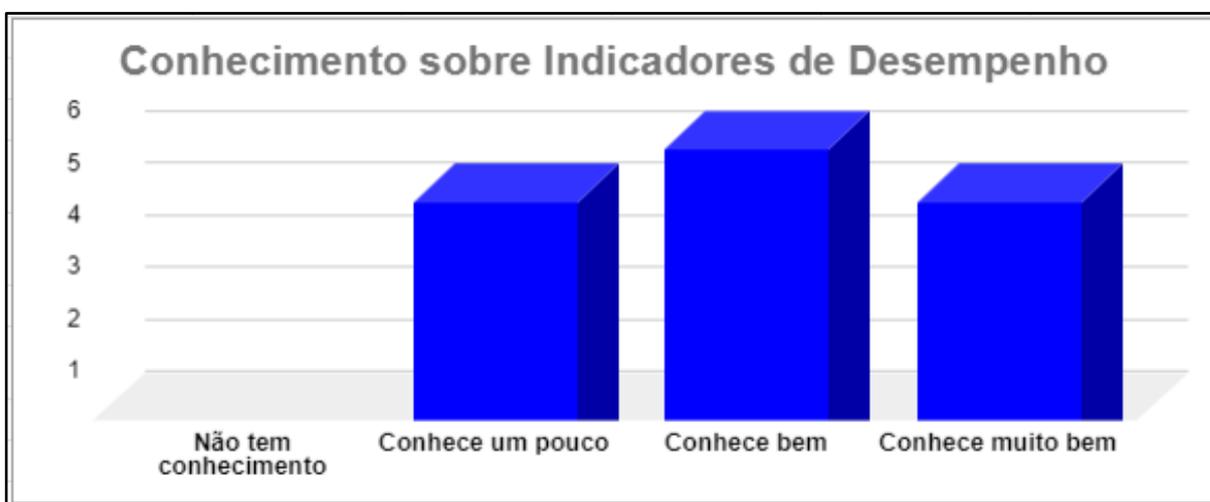
4.5 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

O levantamento da percepção dos colaboradores quanto a utilização dos indicadores de desempenho e avaliação de desempenho foi através da aplicação de um questionário com doze colaboradores de operação, dos setores comercial, atendimento ao cliente e marketing, e 4 pessoas da gerência que são o diretor de operações, gestor de relacionamento ao cliente, gestor de recursos humanos e o coordenador de marketing. Todos os envolvidos são da empresa Cissa Marketplace, exceto o gestor de recursos humanos que é da Magamobi, porém atende ao Grupo Magamobi.

4.5.1 Utilização Dos Indicadores De Desempenho

Nesta seção será apresentado o grau de conhecimento dos colaboradores sobre os indicadores de desempenho, e como são percebidos os indicadores utilizados pela empresa, trazendo ou não um melhoramento para a organização e para o desempenho das atividades.

Gráfico 7. Qual o seu grau de conhecimento sobre os indicadores de desempenho utilizados pela empresa:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo conhecimento sobre indicadores de desempenho, onde os colaboradores informam se sabem o que é um indicador, verificamos que das 16 pessoas, 31,25% conhecem muito bem, 37,5% conhecem bem e apenas 31,25% conhecem um pouco, desta forma todos eles sabem para que serve um indicador dentro da empresa.

Gráfico 8. Como você percebe os indicadores de desempenho utilizados para a empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo como que o colaborador percebe, sobre os indicadores de desempenho serem utilizados pela empresa, verificamos que 87,5% dos colaboradores responderam que percebem como uma forma de desenvolver o empregado e apenas 12,5% das pessoas informaram, que percebem como, uma forma de identificar o empregado que tem mais ou menos capacidade e competência.

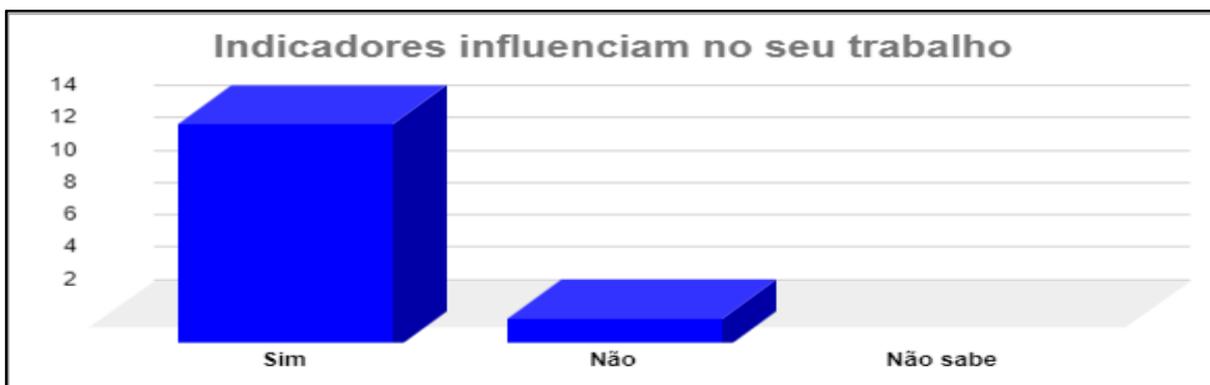
Gráfico 9. Você acha importante a utilização de indicadores desempenho para melhorar o seu desempenho na empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo sobre o que o colaborador acha, na importância de utilizar indicadores de desempenho, que contribuem para melhorar o seu desempenho na empresa, verificamos que apenas 6,25% das pessoas não acha importante e as outras 93,75% pessoas informaram que é importante.

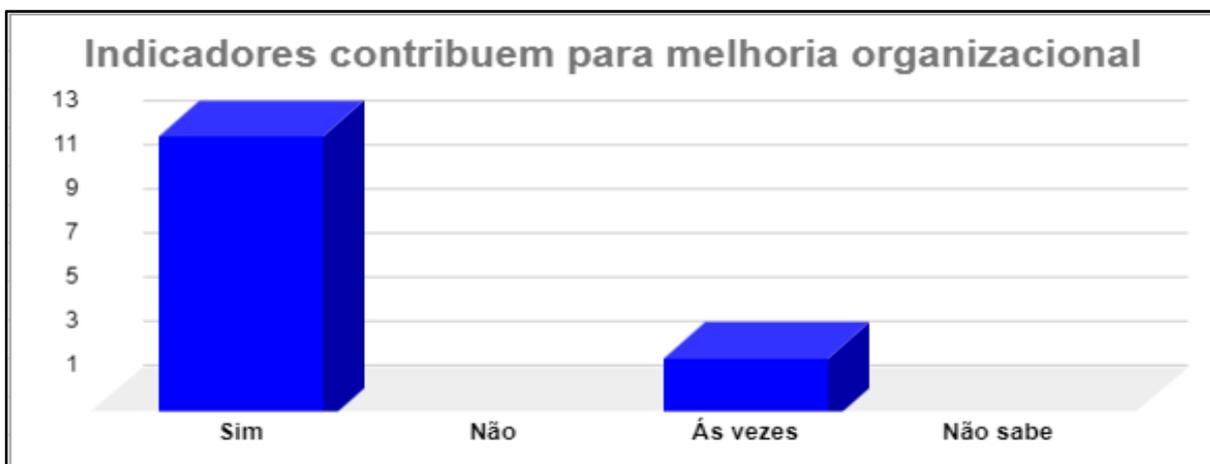
Gráfico 10. Você acha que os indicadores de desempenho influenciam na realização de seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo de indicadores que influenciam no trabalho do colaborador, 12,5% das pessoas informaram que não sentem nenhuma influência e as outras 87,5% informaram que se sentem influenciadas pelos indicadores, na hora de realizar a suas atividades diárias.

Gráfico 11. Você acha que os resultados obtidos com a utilização dos indicadores de desempenho contribuem para a melhoria quanto ao desempenho organizacional?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do módulo de indicadores que contribuem para a melhoria organizacional, apenas 18,75% das pessoas informaram que às vezes, após ser realizada a análise dos indicadores, esse resultado contribui no desempenho organizacional e as outras 81,25% das pessoas afirmam que sim, ocorre uma contribuição para o desenvolvimento na empresa.

4.5.2 Utilização Da Avaliação De Desempenho

Nesta seção será apresentado o grau de conhecimento dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, como eles avaliam o gestor fazendo a avaliação dos colaboradores, como sentem sendo avaliado e se é importante esse método.

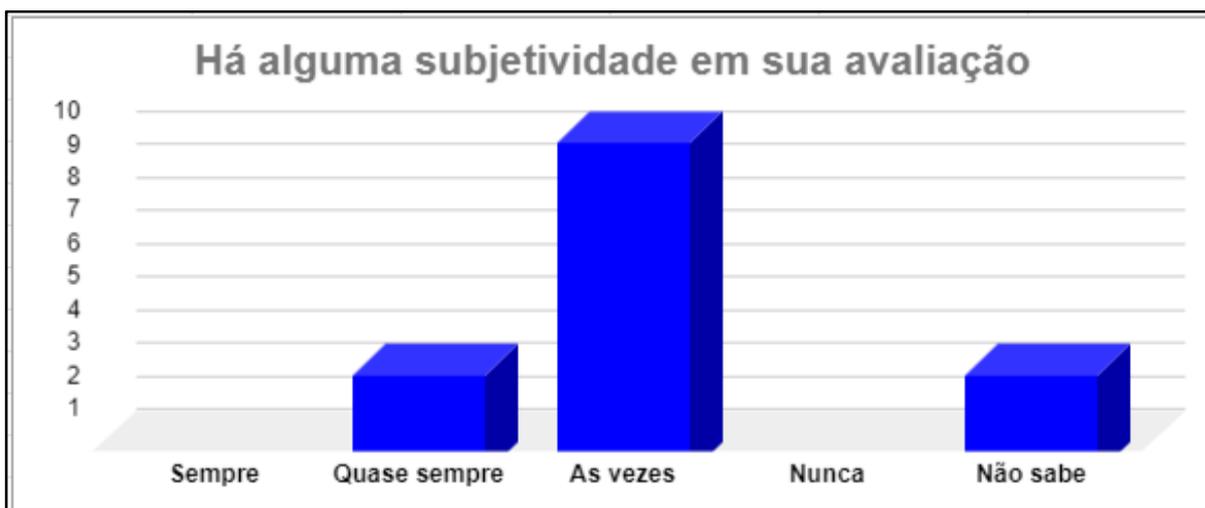
Gráfico 12. Qual o seu grau de conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizados pela empresa:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com relação ao conhecimento sobre o sistema de avaliação da empresa em estudo, 25% das pessoas conhecem muito bem, 31,25% conhece bem e 43,75% conhecem um pouco do sistema de avaliação aplicado, totalizando assim 100% dos 16 colaboradores que responderam o questionário.

Gráfico 13. Há alguma subjetividade em sua avaliação de desempenho?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre a subjetividade na avaliação do colaborador, 18,75% das pessoas informaram que não sabem se tem, 62,5% relataram que às vezes ocorre de haver subjetividade e 18,75% afirmam que quase sempre têm influência neste quesito.

Gráfico 14. Como você avalia a forma como o gestor/responsável pela avaliação dos funcionários conhece e trabalha com a avaliação de desempenho:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com relação como o colaborador avalia a forma que o gestor ou responsável faz a avaliação do funcionário, desde o conhecimento até a forma de análise, 6,25% informou que é uma avaliação ruim, 6,25% disse que é razoável, 56,25% das pessoas relatam que é uma boa avaliação e 31,25% acham que o gestor faz uma excelente avaliação em relação aos colaboradores.

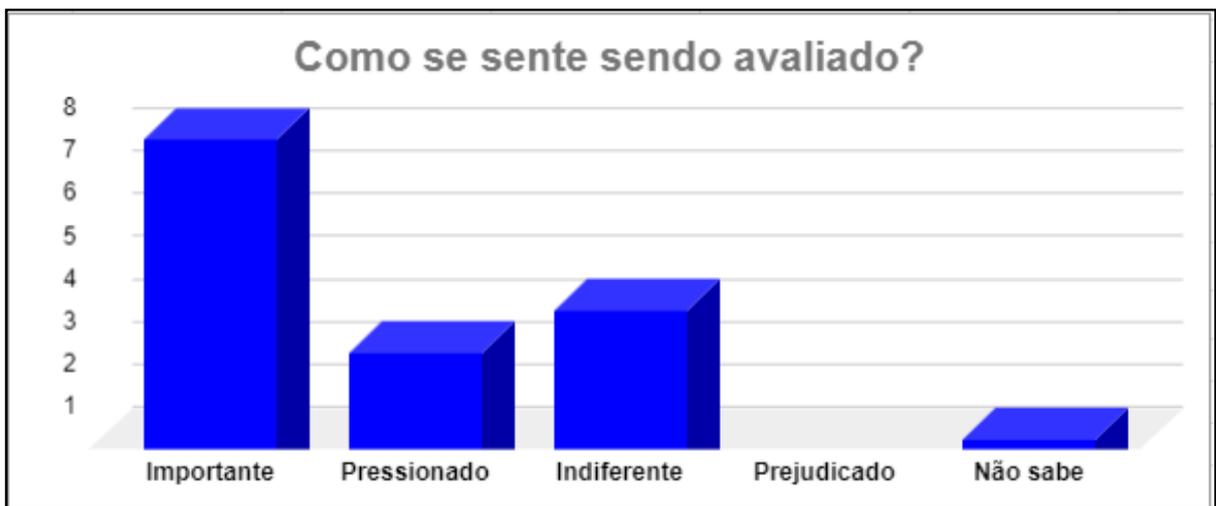
Gráfico 15. Você acha importante avaliar o desempenho dos funcionários?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre a importância de avaliar o desempenho do colaborador, 100% dos envolvidos no questionário afirmam que é muito importante fazer uma avaliação, para saber se o colaborador está de acordo com o que a empresa espera dele.

Gráfico 16. Como você se sente sendo avaliado?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre como o colaborador se sente sendo avaliado 6,25% das pessoas não souberam responder, 25% das pessoas informaram que para elas é indiferente e 50% se sente importantes quando são avaliadas pelo gestor.

Gráfico 17. Você acha que a avaliação de desempenho influencia na realização de seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre a influência da avaliação de desempenho na realização do trabalho diário e no cumprimento das metas estipuladas, 6,25% acham que não tem influência e as outras 93,75% afirmam que tem total influência sobre as atividades desempenhadas no trabalho.

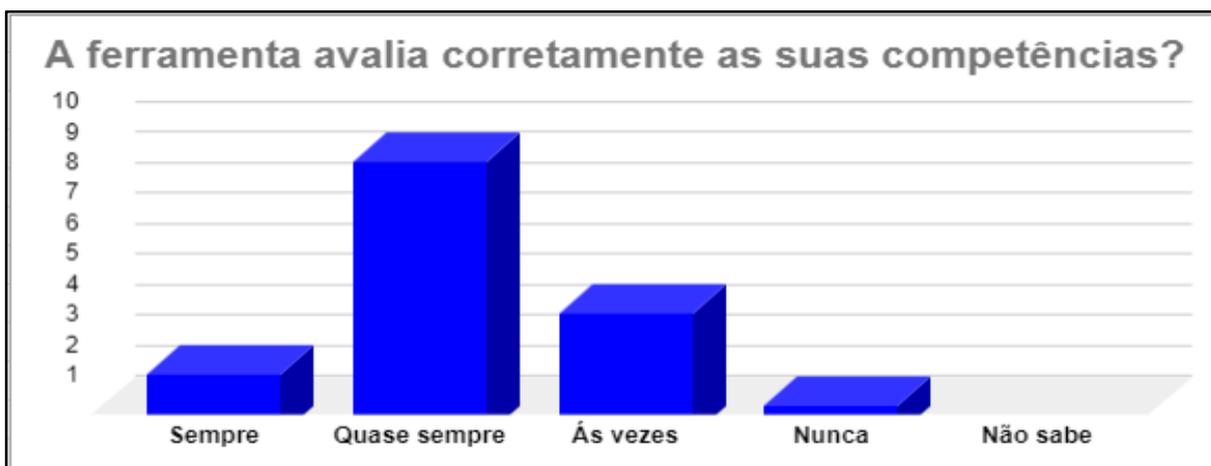
Gráfico 18. Você acredita que suas metas estão acima das competências que você pode desempenhar?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com relação ao questionamento em que o colaborador informa se as metas estão acima de suas competências, 6,25% afirmam que sim, 25% das pessoas afirmam que às vezes a meta fica acima de suas competências e 62,5% relatam que não, e que a meta é exatamente de acordo com o que eles podem realizar.

Gráfico 19. Você acredita que a ferramenta avalia corretamente as suas competências?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dentro do questionamento em que o colaborador relata se a ferramenta aplicada avalia corretamente as suas competências, 6,25% relata que nunca avalia, 25% das pessoas informam que às vezes avalia corretamente, 56,25% das pessoas afirmam que quase sempre a ferramenta avalia e 6,25% afirmam que a avaliação é sempre correta pela ferramenta.

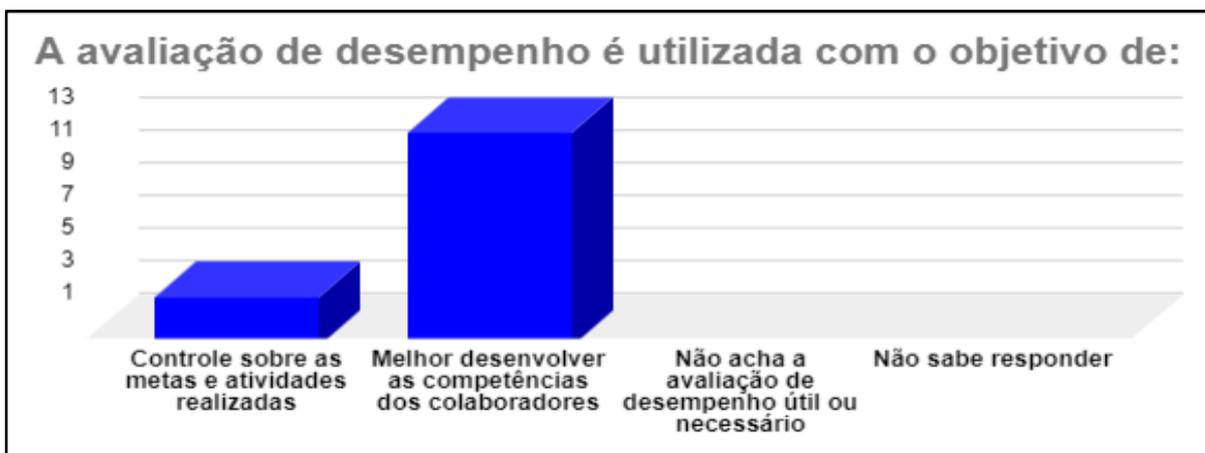
Gráfico 20. Você acha que os resultados obtidos nas avaliações são realmente analisados e utilizados para a melhoria do trabalho e da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre os resultados obtido da avaliação, são realmente analisados e utilizados para a melhoria do trabalho e da empresa, 6,25% das pessoas afirmam que não é usado em melhoria, 31,25% das pessoas relatam que as vezes é utilizado e 62,5% afirmam que os resultados são usados para melhoria tanto no local de trabalho quanto na organização.

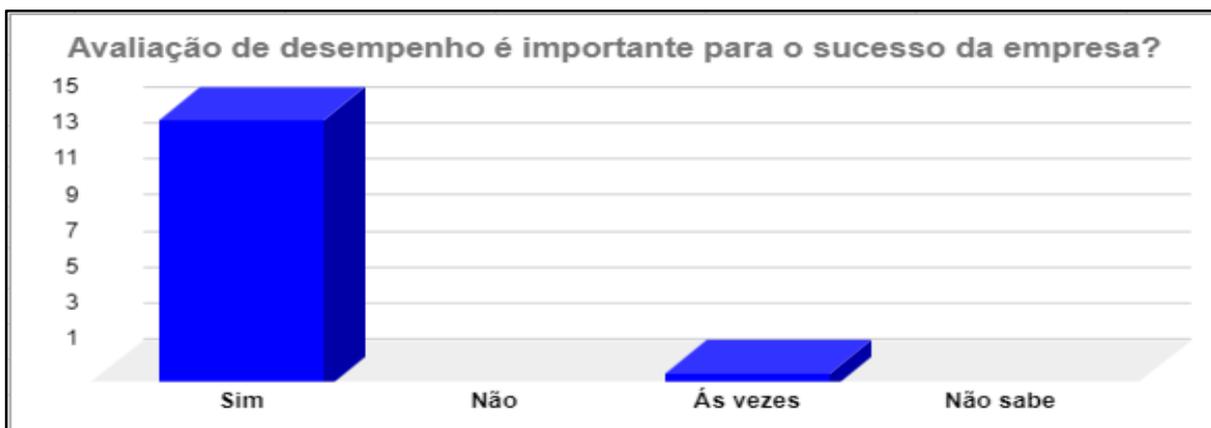
Gráfico 21. Você acredita que a avaliação de desempenho é utilizada com o objetivo:



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com relação ao objetivo da avaliação de desempenho, 18,75% das pessoas relatam que o objetivo é de controlar as metas e as atividades desempenhadas pelos colaboradores e as outras 81,25% das pessoas afirmam que a avaliação é para melhor desenvolver as competências dos colaboradores, totalizando assim 100% dos 16 envolvidos que contribuíram com o questionário.

Gráfico 22. Você acredita que a Avaliação de desempenho é importante para o sucesso da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Referente se a avaliação de desempenho é importante para o sucesso da empresa, 6,25% das pessoas relatam que às vezes é importante e 93,75% das pessoas afirmam que sim, ela é muito importante para o sucesso da organização.

Gráfico 23. Você acredita que desempenha suas competências de acordo com as expectativas da empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Sobre o colaborador informa se suas competências estão de acordo com as expectativas da empresa, 6,25% das pessoas diz que talvez estejam de acordo e as outras 93,75% das pessoas afirmam que, esta totalmente de acordo com as expectativas da empresa sobre elas.

Gráfico 24. Você acredita que a empresa reconhece suas competências?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Referente ao questionamento se a empresa reconhece as competências dos colaboradores, 6,25% das pessoas afirmam que não é reconhecido, 18,75% das pessoas afirmam que as vezes são reconhecidos e 75% das pessoas relatam que são reconhecidos por suas competências.

Gráfico 25. Como você percebe a avaliação de desempenho para a empresa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Referente ao questionamento como o colaborador percebe a avaliação de desempenho para a empresa, 6,25% das pessoas relatam que é para pressionar o empregado, 75% das pessoas afirmam que é uma forma de desenvolver o empregado e 18,75% das pessoas afirmam que é para poder identificar os empregados com pouca e alta competência.

4.6 ANÁLISE DOS PROBLEMAS EXISTENTES COM A UTILIZAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesta seção apresenta-se os problemas existentes em cada indicador de desempenho utilizados pela empresa, de acordo com a percepção dos colaboradores e dos gestores. Desta forma será indicado propostas de melhorias e novos indicadores que contribuem no crescimento da organização e do desempenho dos colaboradores.

Número de atendimento: Neste indicador os problemas apresentados são de competição entre os colaboradores, onde um quer ser mais rápido que o outro e isso influencia na qualidade e na atenção do que está sendo transmitido ao cliente. O

que ocorre também é uma desmotivação ao colaborador, quando chega os dias em que acaba tendo uma demanda maior de atendimento ao telefone e ao e-mail, e isso impacta diretamente nos resultados do colaborador

Tempo médio de atendimento: A empresa estipula uma bonificação trimestral com um percentual a mais em cima do salário individual de cada membro da equipe, isso se conseguirem manter o tempo de atendimento dentro de 24 horas tanto para o cliente, quanto ao lojista, e quando esse tempo não é cumprido muitas vezes decorrente a fatores externos como uma alta na demanda de telefone, a equipe acaba se desmotivando com a sensação de que o trabalho não está rendendo neste indicador. A necessidade de querer sempre dar total atenção aos indicadores, afeta a qualidade de outras atividades que o colaborador também tem que desempenhar.

Conversão de atendimento: Este indicador não é de conhecimento dos colaboradores, ele existe para a análise da gerência, porém o colaborador não sabe que ele pode estar tomando atitudes que podem influenciar nesse indicador. Então um problema é a falta de conhecimento dele a equipe que afeta diretamente no seu desempenho.

Reclame aqui: Esse indicador influencia em desmotivação ao colaborador, quando ele atende o cliente da melhor forma possível, com qualidade e total atenção, solucionando os problemas da intermediação e mesmo assim o cliente fica descontente e faz uma avaliação ruim da empresa, impactando na nota do reclame aqui. Quase todas as vezes o atendente depende de um terceiro para que seja resolvido o problema do cliente, e esse terceiro não está tão envolvido no caso como o atendente responsável da reclamação, então ele fica frustrado com a situação, e estressado querendo um retorno do lojista, o que não acontece e quando chega demora muito, desta forma o cliente fica impaciente e não faz uma boa avaliação da empresa. Como a Cissa dá uma bonificação para a equipe, com um adicional sobre o salário se a nota do reclame aqui for mantida por uma meta estipulado pela gerência, quando a meta não é alcançada todos ficam desmotivados.

Índice de performance de lojista: Os problemas deste indicador afetam diretamente ao desempenho dos colaboradores, pois ele mostra os dados de quando o lojista não envia o produto na data limite de postagem, quando ocorrer um atraso por parte da transportadora na entrega do produto, ele mostra se o lojista está respondendo os atendimentos para os atendentes dentro do prazo estipulado no contrato de parceria que é 48 horas. E quando estes indicadores estão com um

resultado ruim os primeiros a sentirem são os colaboradores, pois eles recebem a reclamação do cliente e para resolver dependem da interação do lojista, afetando no desempenho do colaborador.

Quadro 16. Opinião dos colaboradores sobre os problemas existentes com a utilização dos indicadores de desempenho

INDICADOR DE DESEMPENHO	Relato do problema existente
Número de atendimento	Muitas vezes o empregado acaba se sentindo pressionado pelo gestor, ou se sentindo ineficiente diante de certas imposições nos indicadores.
Número de atendimento	Acabo colocando meus colegas de trabalho como concorrentes, em quem é o melhor, mais rápido com uma melhor pontuação nos indicadores.
Índice de performance de lojista	O que afeta nosso desempenho nos indicadores é muitas vezes depender de terceiros, como por exemplo os lojistas parceiros, que acaba atrasando muito na resolução dos casos.
Conversão de atendimento	Indicadores que ficam de forma obscura ao colaborador, acaba limitando assim a capacidade de identificar quais pontos necessitam de melhoria.
Índice de performance de lojista	O que mais afeta no desempenho de indicadores é as nossas atividades depender de terceiros como os lojistas parceiros.
Reclame aqui	Os resultados dos indicadores, sendo visualizados pelos colaboradores sozinhos não trazem um bom entendimento, é necessário que o gestor, através de um diálogo com o funcionário explique o que está acontecendo no resultado do indicador, para ter uma melhor compreensão.
Número de atendimento	A falta de comunicação sobre o que se passa nos indicadores.

Quadro 17. Opinião da gestão sobre os problemas existentes com a utilização dos indicadores de desempenho

INDICADOR DE DESEMPENHO	Relato do problema existente
Reclame aqui	Deve-se tomar cuidado para que os indicadores não desmotive os colaboradores, na forma em que é exposto. O intuito é acompanhar e desenvolver para colher bons resultados para ambos.
Número de atendimento	Em alguns casos os colaboradores se sentem pressionados ou ansiosos com os indicadores e isso acaba contribuindo para um desempenho não tão bom.
Número de atendimento	Atividades importantes são abrangidas pelos indicadores que ficam muitas vezes atrasados.

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Segundo os entrevistado percebe-se que os indicadores promovem uma melhoria na plataforma, de forma com que a gerência tem o conhecimento dos resultados reais obtidos, conseguindo assim através deles proporcionar uma tomada de decisão mais eficaz. Assim ela promove uma melhoria contínua, quando é descoberto um problema na plataforma e contribui para um resultado positivo na resolução de erros.

5. SUGESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesta seção aborda-se sugestões de novos indicadores, os quais a empresa poderá usar para o crescimento e melhoria na qualidade de seus atendimentos. Além disso, uma proposta de melhorias para os indicadores já existentes e quanto a utilização da avaliação de desempenho.

Proposta de novos Indicadores:

- **Número de ligações recebidas:** Nesse indicador será mostrado por números, quantas ligações o atendente recebeu por dia.
- **Número de ligações feitas:** Nesse indicador será mostrado por números, quantas ligações o atendente fez por dia.
- **Duração de Ligação:** Nesse indicador será mostrado o tempo médio, que o atendente leva em ligação com os clientes
- **Avaliação do cliente:** Nesse indicador após a chamada ser encerrada pelo atendente, uma mensagem robotizada e programada para solicitar ao cliente que avalie o atendente e o atendimento com duas perguntas, no qual o cliente tem que dar uma pontuação de 0 a 10.
- **Tempo médio de espera:** Neste indicador será mostrado o tempo que o cliente ficou esperando na linha até ele ser atendido.

Proposta de novos KPI:

- **Taxa de contato:** Nesse indicador é feito um comparativo entre o número de ligações que o atendente recebeu e as que ele discou em forma de porcentagem.
- **Métricas de performance:** Neste indicador é mostrado uma porcentagem das avaliações no telefone, referente aos que avaliaram de 0 a 6, de 6 a 8 e 8 a 10.

Proposta de Melhoria nos Indicadores Existentes:

- **Conversão de atendimento:** Este indicador tem que ser mais utilizado pela empresa, para que melhore a qualidade no atendimento pelos tickets, que influenciam na venda ao cliente, então toda vez que um cliente após ser respondido por um ticket, finalizar um pedido, isso estará acarretando ao

aumento nos resultados do colaborador envolvido diretamente neste indicador. Então o seu melhoramento, vai melhorar a qualidade do atendimento ao cliente e sucessivamente incentivando o colaborador, pois ele vai se sentir mais eficiente e contente com a atividade desempenhada.

- **Índice de performance de lojista:** é necessário fazer um melhoramento neste indicador, e ser dado uma atenção maior a ele, os lojistas precisam ter através do sistema da Magazord seus próprios indicadores, onde eles podem acompanhar o seu desempenho em tempo de envio, de entrega, pontuação por qualidade dos produtos enviados, entre outros indicadores necessários para o acompanhamento do processo na logística interna.
- **Número de atendimento:** Nesse indicador é necessário fazer uma separação, e mostrar não apenas o número respondido, mas sim a categoria em que está vinculado aquele ticket de atendimento. Por exemplo, ele pode estar separado em dúvida, vendas, reclamação, trocas e cancelamento. Com isso os colaboradores deixaram de se verem como concorrentes e passam a ver o motivo que um respondeu mais tickets que o outro.
- **Reclame aqui:** Esse indicador deve ser mais detalhado e mostra a categoria da reclamação, que levou o cliente a avaliar de tal maneira, por exemplo, o cliente reclamou de atraso na entrega, dessa forma ele marcou como não voltaria a fazer negócio, porém foi bem atendido e deu uma nota 7
- **Tempo médio de atendimento:** Esse ticket mostra o tempo médio no geral com todos os colaboradores, porém ele pode ser detalhado e mostra o tempo médio de cada colaborador em contribuição com o resultado total.

Melhoria na Avaliação de Desempenho:

- **Método 360 graus:** Com esse modelo o indivíduo poderá ser avaliado pelo líder, cliente, seus colegas e os seus liderados. Desta forma será possível identificar questões técnicas e pessoais, analisados por vários ângulos no trabalho. Como ferramenta de avaliação pode ser utilizado de um formulário de competências, onde é listado quesitos importantes para a empresa e o avaliador vai pontuando com uma nota de 1 a 5 o nível de comprometimento que melhor se aplica ao indivíduo avaliado.

6. CONCLUSÃO

Este trabalho foi realizado em uma empresa de marketplace no ramo de vendas por e-commerce, voltado para aparelhos eletrônicos e eletrodomésticos que tem como atividade principal a venda no site Cissa Magazine, sua sede está situada em Rio Do Sul/SC, inserida no grupo Magamobi que são seis empresas unidas, trabalhando por meio de um vínculo de negócios.

O objetivo principal deste trabalho foi trazer novos indicadores de desempenho que contribuem no alcance de resultados positivos na qualidade das atividades, proposta de melhoramento para os indicadores já utilizados pela empresa e um modelo de avaliação de desempenho para a organização.

Desta forma pode-se verificar que no problema de pesquisa, onde surge a pergunta: Os indicadores de desempenho utilizados pela empresa Magamobi contribuem para melhorar a performance de seus colaboradores e o desempenho organizacional? a resposta é sim, eles ajudam porém existe falhas nesses indicadores, como a falta de detalhamento sobre os dados, e a importância que deveria ser dada a elas, que podem ser supridos com uma reformulação destes indicadores.

Através de uma pesquisa com os colaboradores foi identificados os problemas existentes com os indicadores utilizados pela empresa, e formulado uma proposta de melhoria para cada uma delas. No indicador conversão de atendimentos, foi identificado que os colaboradores não têm conhecimento sobre eles, então a empresa deve fazer uma apresentação deste indicador e informa como ele influencia na qualidade de atendimento dos indivíduos. Através da percepção dos colaboradores, foi identificado que muitas vezes eles dependem dos lojistas para solucionar um problema ao cliente, então com o indicador índice de performance dos lojistas, a empresa deve deixar visível para o lojista, desta forma eles terão o conhecimento de onde estão tendo mais problemas, como por exemplo atraso de envio, envio de produto incorreto, produto com defeito, entre outros, e vão adotar medidas que minimizem os erros de logística.

No indicador de atendimento e no reclame aqui, a empresa tem que detalhar mais as categorias de ticket que o colaborador está respondendo e a que o

cliente está avaliando, assim todos saberão porque uns respondem mais atendimentos que os outros, e o motivo que levou o cliente a dar tal avaliação aos índices de acompanhamento. E no indicador de tempo médio de atendimento a empresa pode mostrá-lo por contribuição individual, no quanto cada colaborador contribui para assim forma o resultado final da média.

Além disso, como a empresa não possui televendas, não foi imposto indicadores de desempenho via ligação, então propus alguns novos indicadores como número de ligações recebidas e feitas, duração de ligação, avaliação de clientes via ligação por meio de uma pontuação de discagem e tempo de espera até ser atendido. Com isso a empresa pode implantar dois novos KPIs como a taxa de contato, onde é feito um comparativo individual de cada colaborador em relação às ligações feitas e recebidas e o indicador de métricas de performance no qual através de uma porcentagem, é mostrado o nível de satisfação ou reclamação do cliente que avalia o atendimento por ligação com o atendente.

Na avaliação de desempenho foi identificado que a empresa não possui um modelo, e sim avalia em torno dos indicadores que mostram o desempenho do colaborador, então propus um modelo de avaliação de desempenho por 360 graus, no qual o indivíduo é avaliado pelo seu líder, colegas de trabalho, cliente e seus liderados, através de um formulário de competências definido pela gerência, para o desenvolvimento das atividades do indivíduo.

Como a empresa possui bastante problemas relacionados aos lojistas, seria interessante um estudo sobre consultoria para os lojistas, no qual um representante irá fazer uma pesquisa e, analisar o processo logístico de cada lojista e propor uma melhoria no seu fluxo de atividades, com isso a Cissa Magazine será beneficiada em ter uma melhor qualidade na linha de produtos, envios e pós-vendas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F; OLIVEIRA, L. M. (Org). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ARTHUR, J. B. **A ligação entre a estratégia comercial e os sistemas de relações industriais em aço americano**. Revista das relações industriais e trabalhistas. V.45, n.3, pg 488-506, abr. 1992.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 1998.

BERLINER, C; BRIMSON, James A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: base conceitual CAM-I. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

CALDEIRA, Jorge. **100 indicadores da gestão**: Key Performance indicators. São Paulo: Grupo Almedina, 2018.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. Ed 3. São Paulo: Atlas, 2016.

CAMPOS, Lucia Maria de Souza; MELO, Daiane Aparecida. **Indicadores de desempenho dos sistemas de gestão ambiental (SGA)**: uma pesquisa teórica. Prod. Vol. 18 no. 3. São Paulo Sept./Dec.2008.PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Marcos Alessandro da Silva. Revista de administração contemporânea. Vol. 7 no. 1. Curitiba Jan/Mar. 2003.

CHANG, W. A; HUANG, T. C. **Reação entre gestão estratégica de recursos humanos e desempenho da empresa**: uma perspectiva de contingência. Jornal internacional de mão de obra. V.26, n.5, pg 434, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DOYLE, Daniella. **O que é Business Intelligence?** São Paulo: Siteware, 2018

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégia**. 2 ed. São Paulo: Erica, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, T. C. Paulo. **Entenda o que é Business Activity Monitoring**. Porto Alegre: Op Services, 2015

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoa: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo. Atlas, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1993

GUIMARÃES, P. H. Monteiro; DIAS, A. S. Pereira; YOKOKURA, J. Satie; SILVA, P. Luciana. **Manual de elaboração de indicadores: Governo do estado de Mato Grosso secretaria de estado de planejamento – SEPLAN**. Cuiabá: 2016

HANSEN, P. B. **Indicadores de desempenho gerencial**. In: Projeto gestão empresarial e qualidade. Porto Alegre: Senai/Fiergs, 1995.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoamento de processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **The balanced scorecard: o desempenho da unidade.** Revista de negócios Harvard. Jan/Feb. 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Projetando sistemas estratégicos de recursos humanos:** Revista de dinâmica organizacional. V.13, n.1, pg 36-52, 1984. BIRD, Alan; BEECHLER, Schon.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos em uma gestão orientada por indicadores de desempenho.** Tese (Doutorado) Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFRGS, Florianópolis, 2002.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (modelo de estratégias, indicadores e operações). Tese (Doutorado) Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFRGS, Porto Alegre. 2003

OSTRENGA, Michael . et al. **Guia da Ernst & Young para gestão total dos custos.** Rio de Janeiro: Record, 1993.

OLSEN, Wendy. **Coleta de dados: Debates e metodos fundamentais em pesquisa social.** São Paulo: Pensa 2015

PANAYOTOPOULOU, Leda; BOURANTAS, Dimitrios; PAPALEXANDRIS, Nick. **Gestão estratégica de recursos humanos e seus efeitos no desempenho da empresa:** uma implementação da estrutura de valores concorrentes. Revista de recursos humanos. Management, v.14, n.4, pg 680-699, junho 2003.

PANTHE, J; KOSSEK, Ellen. **Subculturas e modos de emprego:** Traduzindo estratégias de recursos humanos em práticas. Revista de mudanças organizacionais, v.16, n.3, pg 287-308, 2003.

PEREIRA, Cimar Azeredo. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua e notas Metodológicas**. IBGE- Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Rio de Janeiro, 2014.

PLOSSL, George W. **Administração de produção**: Como as empresas podem aperfeiçoar suas operações para tornarem-se mais competitivas e rentáveis. São Paulo: Makron Books, 1993.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: metodos classicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 2° ed. São Paulo, Ltr, 2014

RUMMLER, G. A; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHMIDT, Paulo. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para o usuário interno teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHULER, Randall; JACKSON, S. E. **Vincular estratégias competitivas com práticas de gestão de recursos humanos**. Oxford: Blackwell Publishing, 1999.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. **Avaliação de desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro. Book Express Ltda, 2000

SINK, D. S. **Gerenciamento de produtividade**: planejamento, avaliação, controle e melhoria. Nova York: John Wilwy, 1985.

SOUZA, Laís Fitaroni França de. **Melhorias de processos**: um estudo de caso em uma empresa de marketplace. /Lais Fitaroni França de Souza; Américo da Costa ramos Filho, orientador. Niterói, 2018. 55f.

TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1993.

TRUSS, C, et al. **Modelos suaves e rígidos de gestão de recursos humanos:** uma reavaliação. *Jornal de estudos administrativos*. V.34, n.1, pg 53, jan. 1997.

WRIGHT, P. M; BOSWELL, W. R. **Desagregando a HRM:** uma revisão e síntese da pesquisa em gerenciamento de recursos humanos em micro e macro. *Jornal de Gestão*. V.28, n.3, pg 247, 2002.

APÊNDICE 01 - Questionario aplicado com os colaboradores**PESQUISA SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Prezados (as), este questionário tem como objetivo apresentar suporte acadêmico para uma pesquisa a ser apresentada no Curso de administração do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí.

Peço a gentileza que responda as questões abaixo:

PARTE I: PERFIL BIOGRÁFICO E PROFISSIONAL

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade:

- () 18 a 25 anos
- () 26 a 33 anos
- () 34 a 41 anos
- () 42 a 49 anos
- () Acima de 50

3. Estado civil:

- () Solteiro
- () Casado
- () União Estável
- () Divorciado
- () Viúvo

4. Escolaridade:

- () Ensino fundamental incompleto
- () Ensino fundamental completo
- () Ensino médio incompleto
- () Ensino médio completo
- () Ensino superior incompleto
- () Ensino superior completo
- () Especialização – área:

5. Tempo de empresa:

- () Menos de 1 ano
- () De 1 até 2 anos
- () De 3 a 5 anos
- () De 6 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

6. Qual o cargo ocupado:

- () Estagiário
- () Cargo operacional
- () Cargo administrativo
- () Cargo gerencial
- () Cargo de direção
- () Outro:

PARTE II: INDICADORES DE DESEMPENHO

Continua

8. Qual o seu grau de conhecimento sobre os indicadores de desempenho utilizados pela empresa:

- não tem conhecimento
- conhece um pouco
- conhece bem
- conhece muito bem

9. Como você percebe os indicadores de desempenho utilizados para a empresa?

- uma forma de pressionar o empregado
- uma forma de desenvolver o empregado
- uma forma de identificar o empregado com pouca competência
- não sabe

10. Você acha importante a utilização de indicadores de desempenho para melhorar o seu desempenho na empresa?

- sim
- não
- não sabe

11. Você acha que os indicadores de desempenho influenciam na realização de seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?

- sim
- não
- não sabe

12. Você acha que os resultados obtidos com a utilização dos indicadores de desempenho contribuem para a melhoria quanto ao desempenho organizacional?

- sim
- não
- às vezes
- não sabe

13. Descreva os problemas existentes com a utilização dos indicadores de desempenho e quais afetam o seu desempenho:

PARTE III: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

14. Qual o seu grau de conhecimento sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa utilizados pela empresa:

- não tem conhecimento
- conhece um pouco
- conhece bem
- conhece muito bem

15. Há alguma subjetividade em sua avaliação de desempenho?

Continua

- sempre
- quase sempre
- as vezes
- nunca
- não sabe

16. Como você avalia a forma como o gestor/responsável pela avaliação dos funcionários conhece e trabalha com a avaliação de desempenho:

- ruim
- razoável
- bom
- excelente
- não sabe

17. Você acha importante avaliar o desempenho dos funcionários?

- sim
- não
- não sabe

18. Como você se sente sendo avaliado?

- importante
- pressionado
- indiferente
- prejudicado
- não sabe

19. Você acha que a avaliação de desempenho influencia na realização de seu trabalho diário e no cumprimento de suas metas?

- sim
- não
- não sabe

20. Você acredita que suas metas estão acima das competências que você pode desempenhar?

- sim
- não
- às vezes
- não sabe

21. Você acredita que a ferramenta avalia corretamente as suas competências?

- sempre
- quase sempre
- às vezes
- nunca
- não sabe

22. Você acha que os resultados obtidos nas avaliações são realmente analisados e utilizados para a melhoria do trabalho e da empresa?

- sim
- não
- às vezes
- não sabe

Continua

23. Você acredita que a avaliação de desempenho é utilizada com o objetivo:

- apenas de que a empresa tenha controle sobre a realização das tarefas e o cumprimento de metas
- com o objetivo de melhor desenvolver as capacidades e competências dos funcionários
- não acha a avaliação de desempenho útil ou necessário
- não sabe responder

24. Você acredita que a Avaliação de desempenho é importante para o sucesso da empresa?

- sim
- não
- às vezes
- não sabe

25. Você acredita que desempenha suas competências de acordo com as expectativas da empresa?

- sim
- não
- talvez
- não sabe

26. Você acredita que a empresa reconhece suas competências?

- sim
- não
- às vezes
- não sabe

27. Como você percebe a avaliação de desempenho para a empresa?

- uma forma de pressionar o empregado
- uma forma de desenvolver o empregado
- uma forma de identificar o empregado com pouca competência
- não sabe