

## **O ANALISTA SOCIOAMBIENTAL NA ESTRUTURAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DE PORTE GRANDE**

Priscila Chauchuti Garrett<sup>1</sup>  
Mara Rúbia Muniz Monteiro<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo está contemplado no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade Opet. Através de uma pesquisa multidisciplinar, os estudos partem de uma empresa de grande porte no ramo de telecomunicações, tendo como objetivo principal descrever a estrutura organizacional, os cargos e salários inerentes as funções definidas e a aplicação de duas metodologias de avaliação de desempenho para o desenvolvimento de carreira. Na especificidade, busca-se diagnosticar o ambiente organizacional e suas mudanças; e criar uma proposta de implementação de um cargo adicional de Analista de Sustentabilidade, com novas responsabilidades e seu encaixe estratégico na organização. Conclui-se com os estudos sobre a importância da definição dessa estrutura e a criação do cargo de Analista de Sustentabilidade no contexto da referida organização.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Cargos e Salários. Sustentabilidade.

### **ABSTRACT**

The present article is contemplated in the scope of the Integrator Project developed in the Technologist course in Human Resources Management, by Faculdades Opet. Through a multidisciplinary research, the studies depart from a large company in the field of telecommunications, with the main objective of describing the organizational structure, the positions and salaries inherent to the defined functions and the application of two performance evaluation methodologies for career development. In specificity, it seeks to diagnose the organizational environment and its changes; and create a proposal to implement an additional Sustainability Analyst office, with new responsibilities and strategic fit in the organization. It concludes with the studies on the importance of defining this structure and the creation of the position of Sustainability Analyst in the context of this organization.

Keywords: Human resource Management. Positions and salaries. Sustainability.

### **INTRODUÇÃO**

O presente estudo está contemplado no âmbito do Projeto Integrador desenvolvido no curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade

---

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnólogo de Gestão de RH – Faculdades Opet.

<sup>2</sup> Doutora em Sociologia – Universidade Federal do Paraná (UFPR). Docente em cursos de graduação e pós graduação – Faculdades Opet.

Opet. Para o seu desenvolvimento, partiu-se das análises realizadas em uma empresa de Telecomunicações de grande porte, a qual restringe-se somente aos departamentos de Planejamento, Backoffice e Vendas corporativas. Assim, tem-se como objetivo principal descrever a estrutura organizacional, os cargos e salários inerentes as funções definidas e a aplicação de duas metodologias de avaliação de desempenho para o desenvolvimento de carreira. Na especificidade, busca-se diagnosticar o ambiente organizacional e suas mudanças; e criar uma proposta de implementação de um cargo adicional de Analista de Sustentabilidade, com novas responsabilidades e seu encaixe estratégico na organização. Trata-se da possibilidade de mudanças para adaptar a organização a um novo contexto que surge em todos os segmentos, a Sustentabilidade.

Atualmente, as organizações, independentemente de suas características ou do ramo de atividade em que se inserem no mercado, enfrentam desafios em elementos externos e internos que ameaçam seus resultados e até sua própria existência. Para a preparação da empresa em relação ao contexto do mercado, sua adaptação e o alinhamento de sua própria cultura organizacional com a estratégia traçada, é fundamental que exista uma estrutura bem definida que reflita esses fatores e facilite os processos administrativos que são inerentes as tarefas que realizam e alcançam os objetivos definidos.

Do exposto, considerando a empresa em análise, na primeira parte deste artigo é apresentado um panorama geral, com enfoque especial em seu organograma quanto as posições hierárquicas e os gestores responsáveis pelas áreas. Em seguida, apresenta-se o quadro atual para demonstrar o resultado da pesquisa salarial, com o salário inicial e a descrição de cada cargo, com suas respectivas qualificações e responsabilidades. Com essas informações, segue-se para a apresentação do desenvolvimento de carreira, apontando as possibilidades de movimentação horizontal e vertical e cada uma das posições dos departamentos listados.

Na sequência, aborda-se dois modelos de avaliação de desempenho adaptados para a empresa e sua aplicação. Perspectiva que permite demonstrar os pontos fortes e fracos em cada cargo e as atividades realizadas. Por fim, parte-se para a elaboração de uma proposta de criação de um novo cargo, o Analista de Sustentabilidade com suas funções e responsabilidades, e a adaptação do organograma.

## **PANORAMA GERAL DE CARGOS E SALÁRIOS NA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Como objeto de análise desse projeto foi selecionada uma empresa do ramo de telecomunicação, de grande porte, com mais de 10 anos de atuação no mercado. Para fins de análise e contribuição relevante, restringimos o escopo da descrição da estrutura da empresa para demonstrar somente as áreas afetadas. Assim, compreende em seu organograma a área de planejamento, vendas e BackOffice, como será descrito em seção posterior, os quais compreendem o departamento de vendas corporativas da empresa.

## SALÁRIO INICIAL

A partir da construção do organograma, faz-se necessária a definição da remuneração de cada uma das posições. A remuneração salarial ocorre mensalmente e nesse projeto não abrange outros benefícios fornecidos pela empresa e outras remunerações variáveis. Cada salário é resultado de uma pesquisa salarial de mercado, que abrangeu outras empresas do mesmo ramo em diferentes localidades.

Como outro item essencial para a definição de salário, pode-se citar as definições dos cargos, suas qualificações requeridas e suas responsabilidades.

Quanto ao salário inicial corresponde aos cargos, tem-se assim designado: Diretor – salário inicial de R\$ 21.000,00. Na área de Planejamento: Gerente Sênior – salário inicial de R\$ 15.000,00; Coordenador – salário inicial de R\$ 9.000,00; Especialista – salário inicial de R\$ 9.000,00; Analista Senior – salário inicial de R\$ 5.500,00; Analista Pleno – salário inicial de R\$ 4.500,00; Analista Junior – salário inicial de R\$ 3.500,00; Assistente – salário inicial de R\$ 2.200,00. Na área de vendas: Gerente Regional – salário inicial de R\$ 9.000,00; Coordenador (Regional Sul) – salário inicial de R\$ 5.500,00; Gerente de Contas Senior (Regional Sul) – salário inicial de R\$ 4.500,00; Gerente de Contas Pleno (Regional Sul) – salário inicial de R\$ 3.500,00; Gerente de Contas Junior (Regional Sul) – salário inicial de R\$ 2.500,00; Coordenador (Regional Sudeste) – salário inicial de R\$ 6.100,00; Gerente de Contas Senior (Regional Sudeste) – salário inicial de R\$ 5.100,00; Gerente de Contas Pleno (Regional Sudeste) – salário inicial de R\$ 4.100,00; Gerente de Contas Junior (Regional Sudeste) – salário inicial de R\$ 3.100,00; Coordenador (Regional Centro Oeste) – salário inicial de R\$ 5.500,00; Gerente de Contas Senior (Regional Centro Oeste) – salário inicial de R\$ 4.500,00; Gerente de Contas Pleno (Regional Centro Oeste) – salário inicial de R\$ 3.500,00; Gerente de Contas Junior (Regional Centro Oeste) – salário inicial de R\$ 2.500,00. Na área de BackOffice: Gerente – salário inicial de R\$ 9.500,00; Coordenador – salário inicial de R\$ 5.500,00; Analista Senior – salário inicial de R\$ 4.500,00; Analista Pleno – salário inicial de R\$ 3.500,00; Analista Junior – salário inicial de R\$ 2.500,00; Assistente – salário inicial de R\$ 1.800,00 (Pesquisa realizada na empresa de Telecomunicações, 2016).

## DESCRIÇÃO DE CARGOS

A partir da relação dos cargos listados no organograma e no quadro salarial, tem-se que ao título do Cargo de Diretor, no que se refere ao sumário do cargo, compreende: administrar a força de vendas; foco estratégico para contribuir com a missão da empresa; apresentar resultados mensais; trazer percentual de novos assinantes para a base de clientes. Responde diretamente ao Presidente e tem relação com demais diretores e gerentes da companhia. Quanto a qualificação, é preciso que seja: graduado com Especialização/MBA em Vendas, Gestão Estratégica de negócios ou afins; com Inglês fluente. É necessário a experiência mínima de 1 ano na função. São de suas responsabilidades: alcançar as métricas de vendas da companhia, contribuindo para o crescimento rentável da companhia mantendo a métrica de qualidade; liderar estrategicamente com foco em vendas; capacidade para trabalhar com metas; desenvolver/ capacitar seus gestores com as pratica inovadoras

de mercado; aumentar o índice de novos clientes na base da companhia; transformar ameaças das concorrentes em oportunidade.

Para área de Planejamento, quanto ao cargo Gerente Sênior, tem-se como sumário do cargo: gerenciar estrategicamente e dar suporte para equipe de vendas; estar apto para mudanças de percurso nas estratégias da empresa; e fornecer a diretoria os resultados e ameaças da equipe de vendas. Reporta-se diretamente para a diretoria de vendas e possui relação com demais gerentes da companhia. Quanto a qualificação, é necessário: Pós-Graduação/Especialização – MBA em Gestão Estratégica de negócios ou afins; com Inglês fluente. São de suas responsabilidades: elaborar apresentação geral dos resultados econômico/ financeiro voltado as metas de vendas; reportar resultados para a diretoria, acompanhar a diretoria em reuniões de consolidação de indicadores da empresa. É responsável por reportar as mudanças estratégicas para os demais gerentes; e contribuir com planos e ações que favoreçam o crescimento da companhia.

No que se refere ao Coordenador, tem-se como sumário do cargo: coordenar uma equipe de analistas e assistentes, desenvolver /capacitar os integrantes; dar suporte para equipe de vendas; elaborar apresentação geral dos resultados de vendas; contribuir com projetos de implantação de melhorias nos processos para a força de vendas. Responde diretamente ao Gerente Sênior e possui relação com coordenadores e gerentes da força de vendas, como também demais setores da companhia. Para ocupar o cargo, é necessário ter: graduação preferencialmente em gestão de negócios ou ADM; Pós-Graduação, desejável especialização na área estratégica. Além disso, é preciso ter experiência com gestão de pessoas e forte conhecimento com a área de vendas. São de suas responsabilidades: coordenar uma equipe de pessoas com foco estratégico, suportar demandas de planos estratégico com foco em vendas; identificar novas oportunidades de mercado contribuindo para o crescimento rentável da companhia; propor projeto de melhorias para as ameaças diminuindo assim o impacto negativo para o departamento de vendas; fornecer relatórios/carteira de clientes para equipe de vendas; interagir diretamente com os demais gestores de sua diretoria. É responsável pela divulgação dos resultados obtidos pela equipe de vendas/ premiações; identificar e promover treinamentos de capacitação para força de vendas; coordenar e orientar situação ligadas ao Recursos Humanos da companhia, como por exemplo: horas extras, faltas, atestados médicos, férias, contratação, desligamentos, treinamentos, desenvolvimento da equipe visando resultados e identificando destaques na equipe.

Para o cargo de Especialista, tem-se como sumário do cargo: conhecimento abrangente sobre os produtos e processos sistêmicos a ponto de contribuir com ações de melhoria e automatização nos processos que venha alavancar as vendas; foco em qualidades, ameaças e inovação de mercado; extração de relatórios detalhados de vendas e complexos para gerencia; automatizar os processos da força de venda, acompanhando testes de desenvolvimento. Responde diretamente ao Gerente Sênior e possui relação com os demais setores da companhia. No requisito qualificação, é necessário: graduação em gestão de negócios ou ADM; e, preferencialmente, pós-graduação. São de suas responsabilidades: automatizar os processos da força de venda; manter o foco estratégico em qualidades e inovação; capacidade de praticar melhorias que facilite a força de vendas e apontar recursos que contribuam para o crescimento da empresa; extrair relatórios de resultados da força de vendas e apoio a demais extração de informação para gerencia.

Quanto ao Analista Sênior, tem-se como sumário do cargo: atender as demandas da força de vendas, com esforços voltados a campanhas de vendas;

divulgar resultados para força de vendas mensalmente; efetuar a consolidação do resultado de vendas mensal x metas de vendas de cada Gerente de Contas / Gerentes Regionais a fim de obter apuração final para pagamento do “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis); analisar contestação de Vendas / PIV; divulgar campanhas. É responsável em solicitar a compra de premiação, quando houver. Responde a Coordenação e se relaciona diretamente com os Gerentes regionais e demais área da companhia. Sobre a qualificação, é necessário: graduação em ADM, Marketing ou áreas afins; desejável pós-graduação – cursando ou concluído; além disso, é preciso ter capacidade para desenvolvimento de campanhas de vendas, elaborar apresentação do projeto e apresentar para Coordenador e Gerência para possível aprovação, atender os Gerentes Regionais, Coordenadores e Gerentes de Contas e esclarecer dúvidas de campanhas e analisar contestações de campanha/ “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis), quando houver.

Corresponde ao Analista Pleno o seguinte sumário do cargo: extração de Relatório semanal com análise de evolução de entrada de novos clientes na base e catalogar os respectivos clientes para as devidas carteiras de clientes; amplo conhecimento nos produtos e serviços da companhia, para possíveis validações sistêmicas e auditorias; ponte de apoio da equipe de BackOffice no que diz respeito a falhas sistêmicas ou sugestões de melhorias no processo 1ª fase. É responsável de validar os respectivos problemas, acionar as devidas áreas e efetuar os devidos testes necessários, bem como a consolidação de relatório final/mês. Responde para o seu Coordenador imediato e interage com as demais áreas da empresa. Quanto a qualificação, é necessário: graduação em ADM ou áreas afins.

Para o cargo de Analista Júnior, tem-se como Sumário do Cargo: suporte para equipe de vendas; efetuar análise de relatório vendas mês x desconexões / cancelamento. Inspeção de qualidade. Responde para o seu Coordenador imediato e interage com as demais áreas da empresa. No que se refere a qualificação, é necessário: superior completo ou cursando.

Quanto ao cargo de Assistente, tem-se o seguinte sumário do cargo: Cargo exclusivo para PCD - Lei nº 8.213/91 (BRASIL, 1991). Esse cargo tem como fundamento o auxílio nos processos administrativos, com a finalidade de arquivamento dos contratos de vendas. São de sua responsabilidade: receber contratos assinados de todas as regionais através da área de BackOffice, (via malote interno); efetuar a conferência dos documentos, verificar se a razão social possui venda registrada nos sistemas internos; protocolar registro de documento e abrir solicitação de arquivamento para a área de “CDO” (Central de Documentos Operacionais). Em caso de divergência com a documentação, efetuar a devolução para área de BackOffice através de malotes internos. Responde para o seu Coordenador imediato e interage com as demais áreas da empresa. Como qualificação, é necessário: Ensino médio concluído; sendo um diferencial o Superior cursando.

Para a área de Vendas, no que se referente aos Gerentes Regionais, tem-se como sumário do cargo: gerenciar a sua força de vendas em campo; capacidade para trabalhar com metas de rentabilidade; disponibilidade para viagens; conhecimento de mercado e varejo; capacidade de argumentação em casos de visitas de grandes clientes. Recebe comissionamento de forma “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis). Responde diretamente para diretoria e se relaciona com as demais áreas da empresa. Como qualificação é necessário: superior completo em Administração, Economia, Varejo; pós-graduação em Gestão de Negócio ou Gestão de pessoas; além de inglês



fluente. É responsável pelo gerenciamento dos resultados e atingimento das metas da força de vendas.

Aos Coordenadores Regionais, corresponde o seguinte sumário do cargo: coordenar uma equipe de vendas, capacitando e desenvolvendo Gerentes de contas para a entrega de resultados / produtividade com qualidade, com foco estratégico em vendas; disponibilidade de viagem; visitar clientes quando necessário. Recebe comissionamento de forma “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis). Responde diretamente para Gerência e se relaciona com as demais áreas da empresa. Quanto a qualificação, é necessário: ensino superior; pós-graduação em Administração, Economia, Varejo; sendo desejável experiência com gestão de pessoas e forte conhecimento com a área de vendas. É de sua responsabilidade: liderar seu time com foco estratégico em metas; visitar clientes quando necessário; coordenar e Orientar situação ligadas ao Recursos Humanos da companhia, como por exemplo: horas extras, faltas, atestados médicos, férias, contratação, desligamentos, treinamentos, desenvolvimento da equipe visando resultados e identificando destaques na equipe.

No que se refere aos Gerente de Contas Sênior, Gerente de Contas Pleno e Gerente de Contas Junior, tem-se o seguinte sumário do cargo: exercer função de vendedor corporativo com capacidade de negociação e bom relacionamento interpessoal; conhecimento de Produtos e serviços da companhia; adaptado a trabalhar com metas; efetuar suas atividades com foco estratégico na prospecção de novos clientes, além de receber uma carteira de clientes mensalmente; efetuar contatos e visitas comerciais; disponibilidade de viagem. Recebem Comissionamento de forma “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis). A Diferenciação da carteira de clientes para os respectivos cargos Sênior/ Pleno/ Junior, está no escopo de seus clientes O Gerente de Contas Sênior, agrega clientes Governos que além de contratos de prestações de serviço inclui-se Licitações e grandes empresas; já os demais clientes serão administrados de acordo com o poder aquisitivo para a categoria Pleno e Júnior. Respondem diretamente para a Coordenação, interage junto ao setor de engenharia em relação aos projetos e demais áreas da empresa. Quanto a qualificação, é necessário: ensino superior completo; sendo um diferencial a pós-graduação em gestão de negócios; além disso, é preciso a experiência mínima de 1 ano na área de vendas, sendo desejável o inglês fluente, especialmente para o Gerente de Contas Sênior. Têm como responsabilidades: efetuar contatos e visitas comerciais com foco estratégico na prospecção de novos clientes; administrar sua carteira de clientes mensalmente, fazendo visitas informais garantindo um controle maior sobre os assinantes; garantir a qualidade no atendimento (“Venda Bem-feita”), em caso de cancelamento dentro dos 30 dias, será realizada auditoria do motivo sob penalidade no Comissionamento “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis). Em situações de venda em que compõem um “Projeto” (Venda de grande proporção) garantir a devida precisão juntamente com a área de engenharia.

Para área de BackOffice, quanto ao Gerente, tem-se como sumário do cargo: gerenciar e dar todo o apoio e suporte para equipe de vendas; garantir que todos os contratos de vendas realizadas pelos Gerentes de contas sejam incluídos nos sistemas da empresa com a data igual ao da assinatura do contrato por parte do cliente externo; assegurar a implementação de projetos de recursos de melhoria no processo para inclusão das vendas nos sistemas. Reporta-se diretamente para a diretoria de vendas e possui relação com demais gerentes e Coordenadores da área. Como requisito de qualificação: ensino superior completo em Administração, Economia, Varejo; pós-graduação em Gestão de Negócio ou Gestão de pessoas; além de experiência em Gestão de pessoas de no mínimo 1 ano. É responsável pelo

gerenciamento da demanda recebida pela força de venda, promovendo mãos de obra suficiente e capacitada para aplicar as vendas nos sistemas; e promover acordos com as demais áreas da companhia para facilitar o processo inicial de vendas até a sua ativação.

Ao cargo de Coordenador corresponde o seguinte sumário do cargo: dar suporte para equipe de vendas, garantido que todas as vendas executadas pelos Gerentes de Contas sejam aplicadas nos sistemas da empresa, respeitando a data de assinatura do contrato; garantir recursos necessários para que a sua equipe tenha ferramentas eficazes para aplicação das vendas nos sistemas. Responde diretamente ao Gerente e possui relação com os demais setores da companhia. Como requisito de qualificação: graduação preferencialmente em gestão de negócios ou ADM. Desejável: Pós-Graduação; além de experiência com gestão de pessoas, forte conhecimento com a área de vendas. É de sua responsabilidade: coordenar uma equipe de analistas e assistentes, desenvolvendo a capacidades dos integrantes; identificar os obstáculos encontrados pela sua equipe no desenvolvimento das tarefas, mapeando e buscando melhoria nos processos manuais; coordenar e Orientar situação ligadas ao Recursos Humanos da companhia, como por exemplo: horas extras, faltas, atestados médicos, férias, contratação, desligamentos, treinamentos, desenvolvimento da equipe visando resultados e identificando destaques na equipe.

Quanto ao Analista Sênior, assim consta no sumário do cargo: promover suporte para os Gerentes de contas Sênior; amplo conhecimento nos produtos/serviços e habilidade para inserir os contratos de grande porte de vendas nos sistemas internos; noções básicas de diferentes tipos de contratos - Licitações “cliente governos”, assim como Projetos especiais; capacidade para descrever processos de melhorias que venham facilitar o trabalho dos demais analistas; efetuar investigação sobre determinados problemas e aciona as áreas responsável. Responde para Coordenação e possui relação com os demais setores da companhia. No requisito qualificação, é preciso ter: graduação em ADM, Gestão de Negócios ou áreas a fins; sendo um diferencial a pós-graduação. É responsável em dar suporte adequado para equipe de vendas, garantido que as vendas executadas pelos Gerentes Sênior sejam aplicadas nos sistemas; praticar melhorias no processo como método de automatização dos processos.

Para o cargo de Analista Pleno, assim dispõe o sumário do cargo: promover suporte para os Gerentes de contas Pleno; amplo conhecimento nos produtos/serviços e habilidade para inserir os contratos de grande porte de vendas nos sistemas internos; capacidade para desenvolver processos de melhorias que venham facilitar o trabalho dos demais analistas. Responde para Coordenação – BackOffice – e possui relação com os demais setores da companhia. No que se refere a qualificação: graduação em ADM, Gestão de Negócios ou áreas a fins. É responsável em dar suporte adequado para equipe de vendas, garantido que as vendas executadas pelos Gerentes Pleno sejam aplicadas nos sistemas.

Ao Analista Junior compreende o seguinte sumário do cargo: promover suporte para os Gerentes de contas Júnior; amplo conhecimento nos produtos/serviços e habilidade para inserir os contratos de acordo com o seu porte nos sistemas internos. Responde para Coordenação – BackOffice – e possui relação com os demais setores da companhia. Referente à qualificação, é necessário: graduação em ADM, Gestão de Negócios ou áreas a fins (cursando). É responsável em dar suporte adequado para equipe de vendas, garantido que as vendas executadas pelos Gerentes Pleno sejam aplicadas nos sistemas.

Quanto ao cargo de Assistente, de acordo com o sumário do cargo: trata-se de Cargo exclusivo para PCD - Lei 8.213/91 (BRASIL, 1991), tendo como fundamento o auxílio nos processos administrativos com a finalidade de facilitar a distribuição de documentos e contratos entre as áreas. Responde para o seu Coordenador – BackOffice – imediato e interage com as demais áreas da empresa de Vendas. É requisito para a qualificação: ensino médio concluído; sendo um diferencial o ensino superior cursando. É responsável por receber os contratos de vendas assinados de todas as regionais via malote, efetua a conferências de acordo com os padrões adotados e na sequência executa a distribuição de acordo com a premissas dos analistas – BackOffice Sênior/ Pleno e Junior – para aplicação da venda nos sistemas.

## **PLANO DE CARREIRA**

Como uma grande empresa na área de telecomunicações, esta organização promove o crescimento de profissionais a partir de suas habilidades e competências. Por se tratar de uma empresa de grande porte, as possibilidades de crescimento são grandes e para isso há normas descritivas para a elevação de cargos. Parte-se do princípio que para se mudar de uma posição, se faz necessário ter habilidades, competências e ser um diferencial dos demais e para isso a permanência mínima exigida para mudar de cargo é permanecer no cargo atual por no mínimo 1 ano, conclui se que após desenvolver a tarefa contínua por 12 meses o indivíduo tem a capacidade de se diferenciar entre os demais e agregar novas atividades e talvez até elevar o seu cargo.

Para construir uma carreira, é necessário o desenvolvimento do “CHA” (competências, habilidades e atitudes) e sua avaliação (RABAGLIO, 2008). Uma maneira de identificar os atributos dos funcionários é através da avaliação de desempenho realizada periodicamente, com a definição de metas específicas em cada cargo e uma metodologia concreta de comunicação e feedback.

Algumas características como curso superior, especialização são de grande importância, pois o indivíduo que está em constante aprendizado pode contribuir para melhorias dentro da companhia e sem dúvida torna-se um diferencial no mercado, possuindo assim referências conceituais e teóricas importantes aliadas as competências individuais e relacionamentos de trabalho. Mas, o grande diferencial é a capacidade de desenvolvimento que o indivíduo possui. Nesse contexto, é importante destacar que o gestor tem um papel fundamental na carreira do indivíduo. Dentre suas funções, além de trabalhar nas rotinas administrativas e garantir o sucesso dos processos internos de seu departamento, é de sua responsabilidade treinar, capacitar e estimular seus subordinados.

Um recurso saudável é a empresa que sabe reconhecer um funcionário. O mérito por desempenho é uma pratica usada entre os gestores e pode ser realizado através de premiação ou um acréscimo sobre o salário para aquele funcionário em que o gestor identificou pró-atividade e destaque. Outra prática utilizada é diferenciar os funcionários de acordo com o tempo de permanência na empresa, exemplo disso é entregar kit de felicitações e agradecimento e diferenciar o cordão do crachá do funcionário de acordo com o tempo de permanência.

A empresa que possui um clima organizacional saudável desperta vontade dos indivíduos para construir carreiras e assim estas podem ser duradouras e de grande valor não apenas para o funcionário, mas também para companhia.



Outro método utilizado para se construir uma carreira, são os processos seletivos internos, que proporcionam a chance de crescimento horizontal de acordo com as necessidades imediatas da companhia. É uma oportunidade para que os funcionários possam mudar de departamento e aprender novas atividades, desenvolver novas habilidades e construir a sua carreira, aproveitando talentos individuais ou um perfil mais adequado ao outro departamento.

Como processo seletivo interno entende-se como vagas internas disponíveis para candidatura de funcionários que preenchem os requisitos que atendam as responsabilidades atreladas ao cargo (CHIAVENATO, 2010). Possui pré-requisitos mínimos para se candidatar e com articulação da área de recursos humanos a seleção é realizada.

Logo, as possibilidades de crescimento profissional são muitas, basta se desenvolver, se capacitar e ter as competências e motivação necessárias para construir sua carreira.

Nesse sentido, a empresa de Telecomunicações em análise possui um mapa de carreira com a visualização de mudanças de cargo através de habilidade, competências para a evolução da carreira nos diferentes departamentos.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho tem como fundamento o aprimoramento contínuo dos colaboradores. É através da avaliação que o líder consegue extrair os pontos fortes e os pontos fracos que necessitam de um direcionamento e traçar os objetivos pessoais de cada funcionário para o próximo ciclo a fim de desenvolver seu potencial (CHIAVENATO, 2010). Também através da avaliação de desempenho os gestores são capazes de mapear a evolução e os conhecimentos adquiridos de cada indivíduo, determinando assim seu estágio de carreira, os desafios para os próximos períodos e as possibilidades de movimentação.

Conforme Knapik (2008, p.173):

As pessoas são as engrenagens que levam a empresa a alcançar seus resultados, as metas estipuladas. Nos tempos modernos, as empresas não têm mais espaços para pessoas com uma atuação mediana, o desempenho humano precisa atender e até superar as expectativas da organização.

Portanto, para mensurar essas capacidades e apontar as necessidades ou os espaços de conhecimentos a serem desenvolvidos em cada indivíduo faz-se necessária a avaliação de desempenho eficaz e os planos de feedback altamente assertivos. Assim empresa e colaborador caminham juntos para alcançar seus objetivos.

Outro fator a ser considerado e que pode ser destacado como uma grande vantagem para as organizações que o implementam é o conceito de empowerment. Este conceito tem como fundamento a filosofia de envolvimento e compromisso do colaborador com a empresa, supondo que seus funcionários, cada um em seu estágio de carreira é capaz de produzir boas ideias e tomar boas decisões visando sempre o sucesso do grupo e conseqüentemente de si próprio. Para isso, a organização deve esforçar-se para mantê-los motivados, sintonizados, treinados e informados. A

avaliação de desempenho pode também apontar em qual área a empresa deve atuar em cada indivíduo para se assegurar que estes fatores estejam cobertos.

### **MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR OBJETIVOS (APPO)**

Dentre todos os métodos de avaliação de desempenho revisados para a realização deste trabalho, certifica-se que o escopo e as definições expressas para a implementação do processo de avaliação na organização que mais se aproxima do desejado é a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO).

Na definição de Chiavenato (2010, pg:254):

Esse sistema adota um intenso relacionamento e de visão proativa. E aqui ressurgem a velha Administração por Objetivos (APO) agora em novas roupagens e sem aqueles conhecidos traumas provocados pela antiga arbitrariedade, autocracia e contínuo estado de tensão e aflição dos envolvidos que caracterizam a sua implantação na maioria de nossas organizações.

Esse processo de avaliação tem como diretriz principal o envolvimento do funcionário e do gestor no começo do processo, entrando em alinhamento e consenso nos objetivos a serem alcançados durante o ciclo de observação.

Portanto, ao adaptá-lo ao contexto da organização criada deve-se estipular uma primeira reunião entre colaborador e gestor, onde expõe-se todas as políticas, os objetivos estratégicos, o trabalho realizado e o que é esperado do funcionário. Este por sua vez também aproveita a oportunidade para informar sobre suas limitações, seu conhecimento atual e suas ideias para inovações de processos e pontos a desenvolver.

Assim define-se os pontos a serem observados no novo ciclo, e a partir desse ponto é necessário o monitoramento periódico do que foi acordado com sessões de feedback a cada trimestre para responder as questões e realinhar o trabalho em andamento com o planejamento realizado. A coparticipação entre empresa e funcionário fica evidente nesse processo, e é de sua importância para o sucesso de ambos.

Para a mensuração dos resultados no final de cada ciclo de avaliação, foi construído um formulário a ser preenchido pelo gestor, com as informações referentes a diferentes âmbitos observados, mas todos importantes para o crescimento profissional do colaborador. Como padrão para medir o resultado neste formulário, define-se como escala de mensuração quatro diferentes opções, conforme pode-se verificar abaixo:

- a) N – Não atingiu: Neste resultado, o gestor observa que o funcionário não conseguiu apesar dos feedbacks periódicos e esforços no trabalho, trazer o resultado esperado e definido previamente para o parâmetro definido. Nesse resultado o gestor deve prestar muita atenção e encarar-lo como um alerta, pois o colaborador pode não ter compreendido totalmente a situação e buscado resultados diferentes, ou outras dificuldades externas ou internas podem ter influenciado negativamente no resultado. De qualquer maneira, o gestor deve então ser cauteloso ao expor esse resultado e procurar entender a real causa que o afetou, para que no próximo ciclo seja possível realizar um programa de recuperação para esse item em específico.

- b) T – Atingiu: Para atingir esse resultado, é necessário que o funcionário tenha compreendido os parâmetros definidos com o seu gestor. Significa que as orientações diárias foram compreendidas de modo a atender todas as atividades designadas, conseqüentemente os objetivos foram alcançados regularmente.
- c) T+ – Atingiu acima: esse resultado se destaca, pois, retrata que o funcionário compreendeu os parâmetros definidos pelo seu gestor, aceitou as orientações no decorrer do processo e teve a capacidade e proatividade para aproveitar oportunidades observadas durante o trabalho realizado que influenciam positivamente no resultado final.
- d) S – Superou: Esse resultado contribui positivamente para o sucesso dentro da companhia. Significa que funcionário compreendeu os parâmetros definidos pelo seu gestor, aceitou as orientações no decorrer do processo, teve a capacidade de desenvolver suas atividades com ampla visão de modo a sugerir melhorias nos processos, atitudes e ações que fizeram se destacar entre os demais. Conseqüentemente, esse indivíduo superou as expectativas da empresa.

Os parâmetros definidos acima para padronizar os resultados alcançados pelos funcionários têm a finalidade de refletir o trabalho realizado durante o ano e torna mais fácil e concreto o trabalho do gestor em suas sessões de fechamento do ciclo anual. Através do APPO é possível identificar os principais valores e habilidades importantes para o desenvolvimento de cada função presente na empresa, agregando também ao perfil de cada funcionário seus pontos fortes que podem ser de real valor nos procedimentos a serem executados. A definição dos cargos e salários realizada anteriormente já descreve as principais responsabilidades e a posição hierárquica de cada uma na organização. Com este pressuposto, é possível traçar o perfil inicial de cada uma das posições listadas, tendo como premissas seus pontos fortes e fracos focando nas atividades realizadas para que seja possível a análise do desempenho.

Do exposto, pode-se verificar as principais atividades de cada cargo na empresa de telecomunicações analisada, como apresentado na sequência:

a) Cargo: Diretor

Atividades realizadas: garantir o alinhamento estratégico de todos os departamentos através do estabelecimento de metas anuais. Administra os recursos financeiros e humanos e tecnológico da organização. Monitorar o desenvolvimento e o compromisso de cada gestor para o alcance dos objetos estipulados. Planejar e aplicar reestruturação dos departamentos quando necessário. Endossar de campanhas corporativas de vendas.

Pontos fortes: Empreendedor, liderança, habilidades para mediar conflitos, perseverança nas decisões, negociação.

Pontos fracos: Excesso de confiança.

Avaliação: (N, T, T+, S).

b) Planejamento

Cargo: Gerente Sênior

Atividades realizadas: gerenciar as atividades da sua equipe com foco estratégica no alcance das métricas da organização. Reunir com gestores e diretoria para tomada de ações e melhorias para condução nos processos com foco no resultado. Realizar apresentações geral dos resultados obtidos.

Pontos fortes: discernimento na tomada de decisão, controle, capacidade de motivar sua equipe, despertar a vontade de fazer a mais em seus subordinados, Liderança, habilidades para mediar conflitos, perseverança nas

decisões e negociação com demais gestores. Forte aptidão em planejamento estratégico. Acompanhamento das tendências de mercado.

Pontos fracos: estar desalinhado com o foco estratégico da empresa.

Avaliação: (N, T, T+, S).

c) Planejamento

Cargo: Coordenador

Atividades realizadas: acompanhar diariamente as atividades da sua equipe, promovendo ações e melhorias, se envolver nos problemas diários e extrair a capacidade da solução nos seus subordinados. Identificar o perfil de cada indivíduo a ponto de saber distribuir as atividades certas para as pessoas certas. Participar de reuniões e conferências com demais gestores e departamento da empresa promovendo acordos e melhoria nos processos de rotina. Coordenar/Orientar situações ligadas ao Recursos Humanos da organização. Favorecer avaliação das atividades desenvolvida, promovendo feedbacks a fim de promover o desenvolvimento/ capacitação dos seus subordinados.

Pontos fortes: ser um líder eficaz, automotivação, despertar a vontade de fazer a mais, liderar pelo exemplo. Habilidades para mediar conflitos, perseverança nas decisões e negociação com demais gestores. Personalidade positiva.

Pontos fracos: desmotivação. Estagnar-se em sua zona de conforto e não dar o direcionamento para sua equipe. Faltar com feedbacks construtivos.

Avaliação: (N, T, T+, S).

d) Planejamento

Cargo: Especialista

Atividades realizadas: ser o elo entre a gerência e a coordenação, para atender necessidades complexas que necessitam de uma análise aprofundada nos processos internos, promovendo automatização nos processos. Promover reuniões com as demais áreas da empresa a fim de buscar parcerias e aprovações nas alterações dos processos. Efetuar relatórios complexos que atenda às necessidades a nível gerencia.

Pontos fortes: boa comunicação, perfil analítico, habilidade nos sistemas.

Pontos fracos: não compartilhar o conhecimento, guardar para si as informações de processos internos da organização.

Avaliação: (N, T, T+, S).

e) Planejamento

Cargo: Analista Sênior

Atividades realizadas: desenvolver práticas e ações voltadas a campanhas de vendas como: Políticas de vendas, desenvolver campanhas e materiais de divulgação das campanhas mensais, solicitar aprovação e compra de premiação – quando houver. Analisar contestação de Vendas x comissionamento “PIV” (Programa de Incentivos Variáveis). Efetuar relatórios consolidados resultado de vendas mensal x metas de vendas e divulgar mensalmente para força de vendas e área de Recursos Humanos para pagamento do incentivo variável “PIV”.

Pontos fortes: imparcialidade no que se refere a campanhas. Criatividade e boa comunicação entre as áreas.

Pontos fracos: intolerância e falta de habilidade de argumentação ao ser contestada.

Avaliação: (N, T, T+, S).

f) Planejamento

Cargo: Analista Pleno

Atividades realizadas: realizar relatório semanalmente, expondo a evolução da entrada de novos clientes na base da companhia efetuando o direcionamento os novos clientes para seus respectivos gerentes de contas e consolidação mensal. Amplo domínio nos sistemas e processos, conseqüentemente apto para fazer possíveis validações/ auditoria quando acionado. Ponto de apoio da equipe de BackOffice no que se refere a falhas sistêmicas ou implementação de melhorias no processo 1ª fase.

Pontos fortes: perfil analítico, proatividade, bom relacionamento entre as áreas.

Pontos fracos: insegurança para tomada de decisão.

Avaliação: (N, T, T+, S).

g) Planejamento

Cargo: Analista Júnior

Atividades realizadas: dar todo o suporte necessário para equipe de venda no que se refere a dúvida de planos, serviços, falhas sistêmicas. Realizar análise de qualidade sobre relatório de vendas mês x desconexões / cancelamento, posicionando o que gerou a desconexão identificado possíveis falhas de vendas, ou, ação da concorrência, ou, outros possíveis motivos que gerou desconexão e que podem ser evitados.

Pontos fortes: perfil analítico, proatividade, bom relacionamento entre as áreas.

Pontos fracos: insegurança para tomada de decisão.

Avaliação: (N, T, T+, S).

h) Planejamento

Cargo: Assistente

Atividades realizadas: Cargo exclusivo para PCD - Lei 8.213/91. Desenvolver habilidades no auxílio nos processos administrativos, com a finalidade de arquivamento dos contratos de vendas. Administrar os contratos assinados de todas as regionais – Recebimento via malote interno, obtido através da área de BackOffice. Efetuar a conferência dos documentos, verificar se a razão social possui venda registrada nos sistemas internos, protocolar registro de documento e abrir solicitação de arquivamento para a área de “CDO” (Central de Documentos Operacionais).

Pontos fortes: forte conhecimento nos processos empresariais.

Pontos fracos: falta de autoconfiança e timidez.

Avaliação: (N, T, T+, S).

i) Vendas

Cargo: Gerentes Regionais

Atividades realizadas: gerenciar as metas de venda de sua equipe com foco estratégica da organização. Acompanhar coordenador e Gerente de contas em visitas de grandes corporações, sempre que necessário. Promover reuniões, conferência com os Coordenadores Regionais de forma identificar as possíveis dificuldades em campo.

Pontos fortes: forte aptidão em gestão de negócio e planejamento estratégico.

Acompanhamento das tendências de mercado.

Pontos fracos: postura egocêntrica, desalinhamento com o foco estratégico da empresa, não exercer práticas de motivação.

Avaliação: (N, T, T+, S).

j) Vendas

Cargo: Coordenador Regional



Atividades realizadas: liderar a equipe de vendas, capacitando e desenvolvendo Gerentes de contas para a entrega de resultados / produtividade com qualidade, com foco estratégico em vendas. Acompanhar Gerente de contas em visitas nos clientes, sempre em que houver necessidade. Analisar relatórios de venda da equipe e preparar/ convocar o seu time para reuniões da equipe com práticas motivacionais. Coordenar/Orientar situação ligadas ao Recursos Humanos da organização.

Pontos fortes: gestão eficaz em Gestão comercial, forte capacidade de negociação, liderança e motivação. Habilidades para mediar conflitos da equipe.

Pontos fracos: falta de comunicação com a equipe, não promover feedback.

Avaliação: (N, T, T+, S).

k) Vendas

Cargo: Gerente de Contas Sênior

Atividades realizadas: administrar sua carteira de clientes com foco em vendas, efetuando contatos e visitas comerciais, capacidade de negociação e bom relacionamento interpessoal. Atendimento de clientes Governos e grandes empresas. Conhecimento de produtos e serviços da companhia.

Pontos fortes: forte capacidade de negociação, bom relacionamento interpessoal, pontualidade ao visitar clientes.

Pontos fracos: falta de conhecimento nos produtos e serviço que está negociando, falta de empatia.

Avaliação: (N, T, T+, S).

l) Vendas

Cargo: Gerente de Contas Pleno

Atividades realizadas: administrar sua carteira de clientes com foco em vendas, efetuando contatos e visitas comerciais, capacidade de negociação e bom relacionamento interpessoal. Atendimento de cliente com poder aquisitivo de categoria Pleno. Conhecimento de produtos e serviços da companhia.

Pontos fortes: forte capacidade de negociação, bom relacionamento interpessoal, pontualidade ao visitar clientes.

Pontos fracos: falta de conhecimento nos produtos e serviço que está negociando, falta de empatia.

Avaliação: (N, T, T+, S).

m) Vendas

Cargo: Gerente de Contas Júnior

Atividades realizadas: administrar sua carteira de clientes com foco em vendas, efetuando contatos e visitas comerciais, capacidade de negociação e bom relacionamento interpessoal. Atendimento de cliente com poder aquisitivo de categoria Júnior. Conhecimento de produtos e serviços da companhia.

Pontos fortes: forte capacidade de negociação, bom relacionamento interpessoal, pontualidade ao visitar clientes.

Pontos fracos: falta de conhecimento nos produtos e serviço que está negociando, falta de empatia.

Avaliação: (N, T, T+, S).

n) BackOffice

Cargo: Gerente

Atividades realizadas: prover uma equipe capacitada em dar o suporte para equipe de vendas. Administrar mão de obra suficiente para garantir que todos os contratos de vendas realizadas pelos Gerentes de contas sejam incluídos

nos sistemas da empresa com a data igual ao da assinatura do contrato. Assegurar a implementação de projetos de recursos de melhoria no processo para inclusão das vendas nos sistemas. Realizar reuniões periodicamente entre as áreas de modo a contribuir com os processos de automatização e assim como priorizar o processo de implantação da venda no sistema até a efetiva instalação.

Pontos fortes: discernimento na tomada de decisão, controle, capacidade de motivar sua equipe, despertar a vontade de fazer a mais em seus subordinados, Liderança, habilidades para mediar conflitos, perseverança nas decisões e negociação com demais gestores.

Pontos fracos: não atender a implantação da venda dentro do prazo acordado.

Avaliação: (N, T, T+, S)

o) BackOffice

Cargo: Coordenador

Atividades realizadas: administrar uma equipe de analistas e assistentes, desenvolvendo a capacidades de cada indivíduo, favorecer avaliação sobre as atividades designadas, promovendo feedback construtivo. Identificar os impactos encontrados pela sua equipe no desenvolvimento das tarefas, mapeando e buscando melhoria nos processos manuais. Participar de reuniões e conferências com demais gestores e departamento da empresa promovendo acordos e melhoria nos processos de rotina. Coordenar/Orientar situações ligadas ao Recursos Humanos da organização.

Pontos fortes: ser um líder eficaz, automotivação, despertar a vontade de fazer a mais, liderar pelo exemplo. Habilidades para mediar conflitos, perseverança nas decisões e negociação com demais gestores. Personalidade positiva.

Pontos fracos: desmotivação. Estagnar-se em sua zona de conforto e não dar o direcionamento para sua equipe. Faltar com feedbacks construtivos.

Avaliação: (N, T, T+, S).

p) BackOffice

Cargo: Analista Sênior

Atividades realizadas: suporte aos os Gerentes de contas Sênior, amplo conhecimento nos produtos/serviços e habilidade para inserir os contratos de grande porte de vendas nos sistemas internos. Habilidade sistêmica, ideal para analisar processos investigatórios de venda e desenvolver processos de melhorias que venham facilitar o trabalho dos demais analistas.

Pontos fortes: Proatividade, bom relacionamento interpessoal, habilidade nos sistemas. Amplo conhecimento sistêmico.

Pontos fracos: deixar de aplicar a venda no sistema, impactando diretamente na meta do Gerente de contas.

Avaliação: (N, T, T+, S)

q) BackOffice

Cargo: Analista Pleno

Atividades realizadas: suporte aos os Gerentes de contas Sênior, amplo conhecimento nos produtos/serviços e habilidade para inserir os contratos de grande porte de vendas nos sistemas internos.

Pontos fortes: proatividade, bom relacionamento interpessoal, habilidade nos sistemas. Amplo conhecimento sistêmico.

Pontos fracos: deixar de aplicar a venda no sistema, impactando diretamente na meta do Gerente de contas.

Avaliação: (N, T, T+, S)

## r) BackOffice

Cargo: Analista Júnior

Atividades realizadas: suporte aos os Gerentes de contas Júnior, amplo conhecimento nos produtos/serviços e habilidade para inserir os contratos de grande porte de vendas nos sistemas internos.

Pontos fortes: proatividade, bom relacionamento interpessoal, habilidade nos sistemas. Amplo conhecimento sistêmico.

Pontos fracos: deixar de aplicar a venda no sistema, impactando diretamente na meta do Gerente de contas.

Avaliação: (N, T, T+, S).

## s) BackOffice

Cargo: Assistente

Atividades realizadas: Cargo exclusivo para PCD - Lei 8.213/91. Desenvolver habilidades no auxílio nos processos administrativos com a finalidade de facilitar a distribuição de documentos e contratos entre as áreas. Administrar os contratos assinados de todas as regionais – Recebimento via malote interno, obtido através da equipe de Vendas (Gerentes de Contas Sênior, Pleno e Júnior), efetua a conferências de acordo com os padrões adotados e na sequência executa a distribuição de acordo com a premissas dos analistas - BackOffice Sênior, Pleno e Júnior para aplicação da venda nos sistemas.

Pontos fortes: boa comunicação e forte conhecimento nos processos de vendas.

Pontos fracos: falta de autoconfiança e timidez.

Avaliação: (N, T, T+, S).

Para a retribuição ao funcionário pelo trabalho realizado, junto com a análise de carreira para definir o futuro do mesmo e alinhá-lo com o crescimento e os objetivos da empresa torna-se necessária a realização de uma classificação dos colaboradores de acordo com a importância e relevância dos trabalhos realizados em cada uma das posições hierárquicas. Para alcançar esse fim, foi elaborado um formulário de avaliação baseado e adaptado da metodologia de Avaliação por Objetivos. Este formulário deve ser apresentado a cada funcionário, em sua primeira conversa com o gestor, onde os objetivos pessoais e da companhia são expostos e todas as questões levantadas são respondidas.

O formulário tem como finalidade auxiliar os Recursos Humanos no monitoramento do estágio de carreira do colaborador, apontando suas realizações, suas áreas de competências e o que pode ser desenvolvido, com uma escala de prioridade. Esse formulário também tem caráter documental, onde ficam registrados o desempenho do funcionário durante o ano que passou e define sua classificação na empresa para questões de mérito e possibilidades de movimentação.

Para a elaboração deste formulário, foram apresentadas quatro áreas de desenvolvimento essenciais para todos os colaboradores. Essas áreas abrangem características profissionais e pessoais, para que todos os elementos de relação com o trabalho sejam abordados e avaliados. Isso vai garantir um diagnóstico mais preciso sobre o perfil atual do funcionário na empresa e seu comportamento nas situações enfrentadas no decorrer do ano.

A primeira área de relacionamento é a Rotina de Trabalho. Essa área corresponde ao desempenho do indivíduo nas atividades relacionadas ao seu cargo perante às metas estipuladas, prazos concedidos e aos procedimentos adotados em casos específicos. Também são analisadas as reações do colaborador em relação às

mudanças na companhia, sua pró-atividade e participação para a melhoria contínua dos processos. Como essas características são de suma importância para o funcionamento da empresa, foi dado um peso maior para essa área no resultado final.

A segunda área denomina-se Personalidade. Com as questões atreladas a essa área pode-se verificar a capacidade do funcionário de agir com independência, planejar com antecipação e o trabalho sob pressão para alcançar os resultados esperados.

A terceira área de relacionamento é classificada como Equipe. Essa área abrange a avaliação de características como espírito de equipe, e como o colaborador trabalha com outras áreas. Outra finalidade também é a observação da transferência de conhecimento e treinamento de outros funcionários.

A última área define-se como Companhia. Essa área corresponde à avaliação dos valores éticos do colaborador. Também verifica se o mesmo está trabalhando alinhado com os valores da companhia e os cuidados do mesmo com os equipamentos e patrimônio utilizado.

## **AValiação 360º NA ORGANIZAÇÃO**

Outra opção para o sistema de avaliação de desenvolvimento dos funcionários na empresa é a avaliação 360 graus. Esse método consiste na avaliação realizada por todos os envolvidos, que de alguma forma têm interação com o colaborador na realização de seu trabalho. Conforme Chiavenato (2010, p. 261):

É uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. A avaliação 360º proporciona condições para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros.

Assim, essa avaliação torna-se importante para o funcionário, pois devido à grande quantidade de relacionamentos e interações através dos processos estabelecidos é possível ter uma grande quantidade de informações sobre os trabalhos realizados e o comportamento na companhia. Com essas informações, o gestor e o colaborador terão uma visão mais ampla e detalhada do desenvolvimento das competências, os pontos que devem ser trabalhados e os relacionamentos que devem ser reforçados.

O fator mais importante nesta metodologia é a aplicação do questionário em diversas frentes de relacionamento, para a análise de diferentes pontos de observação. Por esse motivo, primeiramente se faz necessário o mapeamento dos avaliadores, e para isso utiliza-se da descrição das atividades realizadas e da posição de cada cargo na empresa para que seja possível identificar os principais pontos de contato do colaborador ao desenvolver suas atividades. Baseado no trabalho aqui descrito, define-se então um quadro com os possíveis avaliadores em todas as posições descritas. Para fins de avaliação de desempenho estabelece-se como importante apenas a avaliação de interações internas, pois elas definem o resultado positivo ou negativo em cada um dos cargos listados.

Com o quadro formado, verifica-se todos os avaliadores disponíveis durante o ciclo de produção do funcionário. Para direcionar os avaliadores e manter um

alinhamento imparcial e impessoal, focado no desenvolvimento e reconhecimento do trabalho dos colaboradores torna-se também necessário a elaboração de um questionário para auxiliá-los nesta complexa tarefa.

Para esta finalidade, o mesmo questionário definido anteriormente pode ser adaptado com novos parâmetros de avaliação, e os resultados obtidos podem ser facilmente compilados para análise do gestor e posterior exposição ao colaborador.

Após análise da estrutura de cada cargo é possível que cada gestor analise o perfil de cada colaborador e insira o mesmo nas posições adequadas.

É importante salientar que, como forma de apoio as políticas sociais e reforçando os princípios da diversidade étnica e cultural a empresa reserva 5% do total das posições relatadas dentro do organograma apresentado para colaboradores afrodescendentes.

## **INCLUSÃO DA SUSTENTABILIDADE NA ORGANIZAÇÃO**

Ao analisar a estrutura atual, visto que para adaptação da companhia ao novo contexto do mercado onde se é exigido grande responsabilidade social e conscientização das empresas, faz-se necessária a criação de um novo cargo para refletir e planejar as iniciativas da organização em seu desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento sustentável nas organizações é um conceito bastante abordado no momento. Para compreender o seu conceito, traz-se o seguinte entendimento de Chiavenato (2014, p.597):

Sustentabilidade significa fazer o hoje sem prejudicar o amanhã, ou melhor, fazer o hoje para melhorar cada vez mais o amanhã. Em outras palavras, sustentabilidade (do latim *sustinere* = manter vivo, defender, sustentar) é um conceito sistêmico relacionado com a continuidade e a preservação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais da sociedade.

Nas palavras de Oliveira (2016, p. 43) “a sustentabilidade torna-se uma questão de atitude, estratégia e inovação, proporcionando maiores chances benéficas e rentáveis, para empresa e seus stakeholders”. Portanto, sua aplicabilidade no âmbito das organizações, pode compreender um fator de sustentabilidade. Trata-se de um novo conceito em favor a conscientização nos parâmetros da sustentabilidade: as econômicas, a social e a ambiental. Sobre isso, destaque-se que:

A sustentabilidade nas organizações pode ser vista como inúmeras oportunidades, inovar dentro do próprio negócio ou buscar novos mercados. Inovar dentro do próprio negócio significa sair à frente da concorrência e, por tanto, garantir a sobrevivência da organização, e o seu crescimento. As organizações que se preocupam com impacto social de suas ações, e priorizam investimentos que contribuam para o desenvolvimento humano, atraem atenção do consumidor que se tornam fieis aos seus produtos ou serviços, revertendo essas ações e parcerias em lucros para a organização. (OLIVEIRA, 2016, p. 44).

A organização que se preocupa com esse novo conceito, é uma empresa que visa o respeito, a ética:



Responsabilidades éticas correspondem às atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamentos para atender aquilo que os diversos públicos (stakeholders) com as quais a empresa se relaciona e consideram legítimos, corretos, justos, ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (ASHLEY, 2005 p. 4).

É necessário que esse novo conceito, sustentabilidade incorpore na cultura da empresa. Sendo este, pois, o direcionamento levado pelo departamento de Planejamento da empresa de Telecomunicações analisada, com a criação do cargo de Analista de Sustentabilidade. Para este cargo, o salário inicial é de R\$ 5.500,00. Em seu sumário do cargo consta: efetuar um diagnóstico com foco no desenvolvimento sustentável, desenvolvendo projetos e adotando medidas que venham construir em uma cultura sustentável na organização; efetuar parceria com fornecedores que tenham essa mesma conscientização socioambiental. Responde à Coordenação e se relaciona com as demais áreas da empresa e fornecedores externos. No que se refere à qualificação, é necessário: graduação em ADM ou Engenharia ambiental; sendo desejável pós-graduação/MBA; além de inglês fluente.

O Analista de Sustentabilidade é responsável por inserir a conscientização nos parâmetros da sustentabilidade: as econômicas, a social e a ambiental; efetuar estudos aprofundados e desenvolver projetos e práticas em prol ao meio ambiente, aos colaboradores, a sociedade, fornecedores e clientes; realizar parcerias com empresas públicas e privadas; e atuar fortemente com atitudes e visão no crescimento sustentável da organização, contribuindo com ações inovadoras com seus stakeholders.

Certamente, entende-se que com a criação desse novo cargo a empresa poderá implementar ações de sustentabilidade que geram um diferencial competitivo, com enfoque no tripé econômico, social e ambiental. O que vem agregar valor à empresa, sendo inserido em sua própria cultura organizacional. De tal modo, devendo compreender diferentes estratégias para a sua concretização, dentre as quais, a definição de sua relação com os diferentes departamentos da empresa, bem como a realização métodos de avaliação que possibilitem ao ocupante do cargo explorar ao máximo as suas competências, no desempenho eficaz de sua função.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do estudo realizado, pode-se verificar com clareza a descrição da estrutura da empresa. Essa estrutura uma vez definida tem como objetivo principal delimitar as relações entre cada um dos cargos e sua hierarquia, para que seja possível entender seus processos e como seus departamentos se comunicam. Uma profunda análise dos cargos foi então realizada como parte essencial para o mapeamento das posições na empresa e todas as possibilidades de movimentação. Essa estrutura e mapeamento é fundamental para utilização dos gestores como ferramenta, pois assim podem verificar e orientar seus colaboradores.

Em outro ponto, como parte do desenvolvimento dos funcionários e do trabalho realizado, estipula-se os métodos de avaliação de desempenho. O modelo de avaliação por objetivo e avaliação 360° foram adaptados para refletir o contexto da

empresa, e possuem a finalidade de apontar para os gestores o estágio de carreira de cada colaborador, com suas realizações e pontos a serem desenvolvidos.

E por fim, como necessidade em resposta ao mercado o cargo de analista de sustentabilidade foi inserido à estrutura da empresa, como adaptação a um ambiente que a gradualmente vem considerando ações de sustentabilidade em qualquer área, como educação, meio ambiente e sociedade em geral um diferencial. Esse diferencial agora é considerado não somente uma capacidade adquirida, mas uma vantagem competitiva fundamental que pode decidir investimentos e agregar valor às relações da organização.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2005.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 julho 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª Edição. São Paulo, Editora Manole, 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2ª Edição. Curitiba, Editora Ibpex, 2008.

OLIVEIRA, Macsuel Miranda de et al. Desenvolvimento sustentável nas organizações como oportunidade de novos negócios. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 1, n. 1, p. 42-66, dez. 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.