

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Veterinária**  
**Programa de Pós-Graduação em Veterinária**



Tese

**Persômetro®: Sistema de gestão de pessoas e Planejamento Estratégico de  
Negócios**

**Carla Augusta Sassi da Costa Garcia**

Pelotas, 2023

**Carla Augusta Sassi da Costa Garcia**

**Persômetro®: Sistema de gestão de pessoas e Planejamento Estratégico de  
Negócios**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Veterinária da Faculdade de Veterinária da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Ciências (área de concentração: Sanidade Animal).

Orientador: Marcio Nunes Corrêa

Pelotas, 2023

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas  
Catalogação da Publicação

G216p Garcia, Carla Augusta Sassi da Costa

Persômetro® [recurso eletrônico] : sistema de gestão de pessoas e planejamento estratégico de negócios / Carla Augusta Sassi da Costa Garcia ; Marcio Nunes Corrêa, orientador. — Pelotas, 2023.  
57 f.

Tese (Doutorado) — Programa de Pós-Graduação em Veterinária, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal de Pelotas, 2023.

1. Desempenho. 2. Performance. 3. Autoavaliação. 4. Gestão empresarial. 5. Cultura organizacional. I. Corrêa, Marcio Nunes, orient. II. Título.

CDD 658.3

Carla Augusta Sassi da Costa Garcia

**Persômetro®: Sistema de gestão de pessoas e Planejamento Estratégico de Negócios**

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Ciências, Programa de Pós-Graduação em Veterinária, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 26/07/2023

Banca examinadora:

Prof. Dr. Marcio Nunes Corrêa  
Doutor em Biotecnologia pela Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

Prof. Dr. Rubens Alves Pereira  
Doutor em Veterinária pela Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler  
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Alexandre Henryli de Souza  
Doutor em Reprodução Animal pela Universidade de São Paulo - USP

**Ao meu pai Carlos Alberto Garcia (*in memoriam*), meu grande incentivador.**

## **Agradecimentos**

A Deus por me conceder todas as graças alcançadas até hoje.

Aos meus irmãos Felipe e Carolina por estarem sempre ao meu lado, me auxiliando a enfrentar meus medos e desafios, amo vocês.

À minha mãe, meu grande exemplo de vida, mulher e profissional. Obrigada por estar sempre do meu lado, independentemente de qualquer circunstância, te amo!

Ao meu pai (*in memoriam*) que foi a minha grande perda ao longo dessa trajetória. Tenho certeza de que estás ao meu lado nesse momento, te amo eternamente. Obrigada por todos os ensinamentos.

Aos meus amigos Andrez, Thais, João Pedro e Camila, por terem sido suporte em tantos momentos ao longo dessa caminhada.

Às minhas amigas Riteli e Manoela e ao meu amigo Ederson por estarem sempre muito próximos a mim durante a realização desses estudos, aguentando minhas reclamações e angústias que por vezes surgiram!

À minha colega de trabalho Priscila por ter segurado as pontas sozinha brilhantemente com a Galopp.

À minha colega de profissão Tainara por toda companhia ao longo desses anos, auxiliando sempre que possível.

Ao meu orientador Marcio Nunes Corrêa, pelos longos quatro anos de orientação. Obrigada principalmente por me proporcionar conhecer e desenvolver uma profissional que havia em mim e que eu mesma ainda não havia identificado. Sou grata por todo conhecimento transmitido ao longo desses anos.

À todos os profissionais que auxiliaram no desenvolvimento dos estudos aqui apresentados.

Ao NUPEEC, grupo de pesquisa que me acolheu durante o mestrado e doutorado, me possibilitando um crescimento profissional imensurável durante esse período.

***“A persistência é o maior caminho do êxito”. (Charles Chaplin)***

## Resumo

GARCIA, Carla Augusta Sassi da Costa. **Persômetro®: Sistema de gestão de pessoas e Planejamento Estratégico de Negócios** 2023. 65f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Veterinária, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2023.

Desde meados da década de 80, as empresas passaram por uma série de mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pela globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, entre outras. O tradicional e burocrático departamento de Recursos Humanos passa a perder espaço para o surgimento de uma gestão estratégica de pessoas, que vem a integrar o planejamento estratégico das organizações. No contexto organizacional, o processo de planejamento, é utilizado para administrar relações futuras. As decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento. Entretanto, apesar dessa evolução e valorização do capital humano o gerenciamento de pessoas ainda se mostra um complexo desafio na vida do gestor. Ao analisar a importância da gestão de pessoas, foi desenvolvido um sistema de gestão de pessoas e equipes denominado Persômetro®, com o objetivo auxiliar empresas na mensuração do desempenho individual e de equipes, possibilitando, através de questionários específicos, a avaliação da performance técnica e pessoal de seus funcionários. A utilização do sistema possibilitou a obtenção de métricas de desempenho dos funcionários participantes das avaliações, comprovando-se uma ferramenta eficaz para a avaliação de desempenho de pessoas e equipes.

**Palavras-chave:** desempenho; performance; autoavaliação; gestão empresarial; cultura organizacional.

## Abstract

GARCIA, Carla Augusta Sassi da Costa. **Persômetro®: People and Team Management System and Strategic Business Planning** 2023. 64f. Thesis (Doctor degree in Sciences) - Programa de Pós-Graduação em Veterinária, Faculdade de Veterinária, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2023.

Since the mid-1980s, companies have undergone a series of changes in the organizational context, driven by the globalization of the economy, the evolution of communications, technological development, competitiveness, among others. The traditional and bureaucratic Human Resources department is losing space for the emergence of a strategic management of people, which comes to integrate the strategic planning of organizations. In the organizational context, the planning process is used to manage future relationships. Decisions that influence or are put into practice in the future are planning decisions. However, despite this evolution and appreciation of human capital, managing people is still a complex challenge in the manager's life. By analyzing the importance of people management, a people and team management system called Persômetro® was developed, with the objective of helping companies in measuring individual and team performance, enabling, through specific questionnaires, the evaluation of technical and staff of its employees. The use of the system made it possible to obtain performance metrics from the employees participating in the evaluations, proving to be an effective tool for evaluating the performance of people and teams.

**Keywords:** performance; self-evaluation; business management; organizational culture.

## Lista de Figuras

Figura 1:	Logomarca	do	Sistema	
	Persômetro®	.....		24
Figura 2:	Mapa de calor com os coeficientes de correlação entre as		realizadas	
	perguntas	.....		42

## Lista de Tabelas

Tabela 1	Perguntas que constituíam os questionários respondidos e suas categorias correspondentes.....	39
Tabela 2	Número e porcentagem de respostas enviadas pelos técnicos.....	40
Tabela 3	Médias encontradas para cada área avaliada .....	40
Tabela 4	Frequências de respostas (20,40,60,80 e 100) de acordo com a área avaliada.....	41
Tabela 5	Valores médios e desvio padrão das categorias de perguntas analisadas em relação ao tempo de permanência dos funcionários na empresa.....	41

## Sumário

<b>1 Introdução.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Revisão da Literatura.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1 Gestão de Pessoas.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Métodos de Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Desenvolvimento de Planejamento estratégico nas Organizações.....</b>	<b>17</b>
<b>3 Desenvolvimento de um sistema de gestão de pessoas e equipes.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Patente: Persômetro®: sistema de gestão de pessoas e equipes.....</b>	<b>21</b>
<b>4 Artigos.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Persômetro®: Validação de um sistema para avaliação de desempenho e gestão de pessoas e equipes em uma empresa de nutrição animal.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Relato de Caso: Reestruturação e implementação de Planejamento Estratégico em uma empresa de nutrição animal.....</b>	<b>46</b>
<b>5 Considerações Finais.....</b>	<b>55</b>
<b>Referências.....</b>	<b>56</b>

## 1 Introdução

O sucesso de toda e qualquer organização depende, em diferentes níveis, do desempenho das pessoas envolvidas. Quando bem-sucedidas, as organizações tendem a crescer, acarretando maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologias e atividades de apoio. Conseqüentemente ocorre o aumento do número de pessoas envolvidas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2014).

Desde meados da década de 80, as empresas passaram por uma série de mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pela globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, entre outras. Uma das mudanças advindas da evolução organizacional foi a valorização do papel do funcionário, que passou a ser tratado como colaborador, deixando de ser visto apenas como uma peça no processo produtivo, transformando-se em um parceiro no alcance da missão da empresa (SANTOS, 2008).

Sendo assim, o tradicional e burocrático departamento de Recursos Humanos (RH) passa a perder espaço para o surgimento de uma gestão estratégica de pessoas, que vem a integrar o planejamento estratégico das organizações, visando atender as necessidades organizacionais em um mercado altamente competitivo a nível global (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004)

ROBBINS (2004) destaca que a área de gestão de pessoas (GP) é essencialmente constituída por intermédio das respectivas políticas, processos e práticas de GP, destinadas a prover as organizações com profissionais capacitados e perpetuar o alto desempenho dos trabalhadores. Segundo o autor a gestão é realizada através de um “planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento ou redução do quadro, seleção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração e benefícios, segurança e saúde, e ao lidar com as questões contemporâneas de administração de recursos humanos”.

Entretanto, apesar dessa evolução e valorização do capital humano o gerenciamento de pessoas ainda se mostra um complexo desafio na vida do gestor, pois nem sempre é possível atender as demandas dos colaboradores em paralelo à necessidade da empresa (SANTOS, 2018). Além disso, muitas vezes os gestores não possuem as condições ideais para promover, de forma efetiva, a GP nas empresas, o que resulta em uma necessidade de novas soluções na área, tornando o setor atrativo para o desenvolvimento de novas ferramentas por *startups* espalhadas por todo território nacional.

A prática denominada *People Analytics*, consiste na tomada de decisões baseadas em dados e métricas de desempenho em relação ao trabalho desenvolvido pelos funcionários de uma empresa, auxiliando a alcançar melhores resultados com a equipe. Segundo LEONARDI e CONTRACTOR (2018), essas práticas reiteram a importância de coletar e analisar indicadores de várias fontes relacionada à força de trabalho, combinando técnicas e ferramentas que convertem dados brutos em informações estratégicas.

Segundo um estudo realizado por MEDEIROS DAS CHAGAS (2022), as *startups* de gestão de pessoas no Brasil estão distribuídas em 11 estados, somam um total de 217 empresas (o estudo desconsiderou empresas que apresentavam soluções restritas a operações burocráticas) e apresentam soluções nas áreas de recrutamento e seleção, monitoramento de pessoas, treinamento e desenvolvimento e remuneração.

Apesar de encontradas ferramentas para auxiliar a GP em diferentes aspectos, como mencionado acima, não foram detectadas soluções para questões como avaliação de desempenho de funcionários. Segundo MARRAS (2002), a avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na administração de recursos humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização.

A realização de uma análise criteriosa do desempenho dos colaboradores é especialmente relevante, tendo em vista a nova forma em que a gestão de pessoas vem sendo empregada nas empresas, de maneira estratégica e de acordo com o planejamento estratégico da organização. Segundo PORTER (2004), cada organização que compete em um determinado segmento necessita de uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou informal. Uma empresa sem planejamento “corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da

concorrência”. Gestores que se concentram muito no operacional, não exercem a função de planejador e agem conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas e, muitas vezes, sem saber a real causa dos problemas (PORTER, 1989).

Portanto, uma avaliação de desempenho estruturada e alinhada à estratégia competitiva da empresa é fundamental para maximizar os resultados e o desenvolvimento organizacional. Ao se tratar do agronegócio brasileiro, assim como nos demais ramos da economia, o planejamento estratégico é considerado um requisito básico da moderna gestão empresarial (SILVA, 2011). Contudo, a implementação de planejamento estratégico no *agribusiness* enfrenta desafios únicos devido à natureza instável do setor. Para HELENO (2009), ainda hoje há a ausência da aplicação da ciência da administração no Brasil, principalmente no campo, acarretando diversos prejuízos para o *agribusiness* nacional.

Baseado no contexto apresentado, os estudos realizados tiveram por objetivos o desenvolvimento e validação de um sistema de gestão de pessoas e equipes, denominado Persômetro® e o desenvolvimento e implementação de planejamento estratégico em uma empresa de nutrição animal.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1 Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho**

#### **2.1.1. Gestão de Pessoas**

Com a alta competitividade que as empresas enfrentam nos dias de hoje, as organizações têm buscado diversos mecanismos para se tornarem mais produtivas e eficientes. O capital intelectual tem sido cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, pois se constatou que as pessoas potencialmente têm uma capacidade muito grande de agregar valor as suas organizações. Para que as pessoas desenvolvam bem seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e que estejam motivadas para desempenho das suas funções (GIMENES, 2011).

Com as alterações sofridas na forma de gerir pessoas, o setor de Recursos Humanos (RH) que anteriormente se limitava a tarefas operacionais, custos e resultados produtivos imediatos, passa a apresentar uma abordagem focada no comportamento dos profissionais. Segundo GIL (2010), define-se gestão de pessoas (GP) como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Entretanto, para que seja atingido tal propósito é necessário que as organizações invistam em seus colaboradores e auxiliem em seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional.

CHIAVENATO (2005) destaca que a área de gestão de pessoas depende de variáveis como a cultura de cada organização, a estrutura adotada por ela, características do contexto ambiental, tecnologia, processos internos, entre outros. Em todos estes componentes, a participação das pessoas é determinante e fundamental. Ainda segundo o autor, apesar de os objetivos da GP serem amplos, o setor deve sempre contribuir para a eficácia da organização. Os meios pelos quais isso ocorre são: auxiliando a organização a alcançar seus objetivos e resultados; estando preocupados em atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão; oferecendo competitividade à organização fazendo com que a motivação das pessoas traga mais produtividade para assim, beneficiar todos os usuários da organização,

como clientes, parceiros e colaboradores e fornecendo à organização pessoas bem treinadas e motivadas.

Considerando a importância do engajamento das pessoas que atuam nas organizações na realização de suas atividades, FISHER (2002) ressalta que o setor de gestão de pessoas em grandes organizações atua também como auxiliar do desenvolvimento estratégico da organização e na geração de vantagem competitiva, possibilitando e coordenando este processo. Em um cenário de intensa competitividade, o conceito de vantagem competitiva desempenha um papel crucial para garantir o sucesso de uma organização. Baseado nesse contexto, surgiu o modelo de gestão de pessoas baseado em competências, contribuindo significativamente para esse objetivo, através do aperfeiçoamento e distribuição dos colaboradores, em todos os níveis da organização, em atividades conforme suas habilidades pessoais e necessidades da empresa.

Uma maneira de identificar as habilidades e competências dos colaboradores, além de verificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores é através da realização de avaliações de desempenho. Segundo CHIAVENATO (2010), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa.

Segundo LUCENA (1992), a avaliação é a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos e o termo desempenho é definido como: Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho.

### **2.1.2 Métodos de Avaliação de Desempenho**

As formas de realização de avaliações de desempenho nas empresas foram sofrendo adequações e aperfeiçoamentos. Esses métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas (CHIAVENATO, 2004; 2009). Ainda segundo o autor, existem cinco métodos tradicionais mais utilizados: **escalas gráficas,**

**escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.** Entretanto, as críticas a estes métodos é que são burocráticos e rotineiros, além de considerarem as pessoas como sendo homogêneas (REIFSCHNEIDER, 2008).

**Escalas gráficas** ou de classificação não levam em consideração cargos individuais e utilizam como fatores de avaliação atitudes e comportamentos valorizados pela organização, tais como pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, entre outros (CHIAVENATO, 2004; DESSLER, 2003). Um formulário que lista os fatores na horizontal e os níveis ou graus de desempenho na vertical é utilizado. Esse método é criticado por sua superficialidade, generalização, subjetividade, rigidez e por reduzir a avaliação a valores numéricos. Entretanto, é um dos métodos mais antigos e utilizados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

A utilização do **método de escolha forçada** consiste em o escolher uma frase de cada bloco para descrever o desempenho do funcionário. É de planejamento complexo, não permite comparação nem uma visão global e é pouco conclusivo (CHIAVENATO, 2004). O avaliador escolhe as afirmações, muitas vezes em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis. As sentenças, no entanto, devem distinguir entre o sucesso ou insucesso no desempenho. O avaliador seleciona uma sentença do par sem saber qual delas descreve corretamente o comportamento bem-sucedido no trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2009)

**Pesquisa de campo** é considerada um dos mais completos dos métodos tradicionais. É composto de quatro fases: entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providências e acompanhamento de resultados. O formulário é composto de perguntas que guiam cada fase. Apesar de proporcionar uma avaliação profunda e permitir planejamento para um melhor desempenho futuro é um processo demorado e caro (CHIAVENATO, 2004).

O **método de incidentes críticos** se baseia em instâncias de desempenho positivos ou negativos e não em desempenho normal. Todavia, é considerado parcial e tendencioso (CHIAVENATO, 2004). Enquanto o **método de listas de verificação** é uma simplificação do método de escalas gráficas, em que o gerente utiliza check-lists para quantificar o desempenho do funcionário (CHIAVENATO, 2004). Estas listas indicam comportamentos, adjetivos ou descrições e cada item contribui para a soma que indica o desempenho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Outra forma de realizar avaliação de desempenho é através da **autoavaliação**. Diferente das formas citadas anteriormente é a única em que o próprio funcionário faz uma análise de suas próprias características de desempenho (CHIAVENATO, 2009). Permite aos funcionários que realizem uma autocrítica, permitindo-lhes enxergar seu próprio desempenho por uma nova perspectiva. Isso capacita-os a buscar seu próprio aprimoramento profissional dentro da organização (NASCIMENTO; BERNARDIM, 2007). Por outro lado, a autoavaliação pode perder força quando se depara com o fato da avaliação ter também a função de mostrar ao avaliado como as pessoas que o cercam pensam a respeito do seu trabalho e de sua contribuição à empresa, necessitando que a organização procure formas de contornar a situação.

## **2.2 Desenvolvimento de Planejamento estratégico nas Organizações**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de apoio à administração por direcionar as ações gerenciais com metas e estratégias previamente determinadas. Segundo MAXIMIANO (2006), o processo de planejamento estratégico, compreende desde a tomada de decisão sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir até os produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.

PORTER (1989) cita que “uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Gestores que se concentram muito no operacional, não exercem a função de planejador e age conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas e, muitas vezes, sem saber a real causa dos problemas (RIBEIRO, 2012).

Segundo MAXIMIANO (2000), no contexto organizacional, o processo de planejamento, é utilizado para administrar relações futuras. As decisões que influenciam ou que são colocadas em práticas no futuro, são decisões de planejamento. Para MOSIMANN e FISCH (1999), o planejamento envolve os seguintes passos: Projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; identificação dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; escolha e implementação do melhor plano alternativo.

Ao falarmos sobre estratégia, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) apresentam a seguinte definição: “estratégia é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali” e citam as seguintes características: Se refere tanto à organização quanto ao ambiente; é complexa pois, apesar da maior possibilidade de mudanças dentro da empresa, a essência da organização não pode ser alterada; afeta toda a organização; implica em questões processuais e de conteúdo; pode diferir; existe em diferentes níveis da organização; envolve aspectos conceituais e analíticos. Desta forma, leva em conta aspectos internos e externos à organização e visa à definição e operacionalização de ações para maximizem resultados.

Conforme MINTZBERG e QUINN (2001), estratégia é um plano que integra metas, políticas e ações de uma organização de forma coerente. Uma estratégia, quando bem formulada, ajuda na ordenação e alocação de recursos de uma organização baseando-se em competências internas e relativas, mudanças no ambiente e ações contingências realizadas por oponentes inteligentes.

Em relação ao Planejamento Estratégico, SILVA (2006), surge em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento.

Segundo CHIAVENATO & SAPIRO (2003), a intenção estratégica da empresa é constituída de seus propósitos, das competências essenciais para caminhar em direção aos objetivos almejados e de sua ideologia central, ou seja, princípios e valores que norteiam as ações da organização. RASMUSSEM (1990) ainda destaca a importância do planejamento estratégico por promover a integração entre funcionários e criar responsabilidades. “O planejamento estratégico e a consequente gestão estratégica tornam o processo decisório mais eficiente, onde uma ampla delegação de poderes e responsabilidades para os diferentes níveis hierárquicos promovem um eficaz processo de tomada de decisões de baixo para cima e vice-versa, já que os níveis hierárquicos assumiram responsabilidades dentro da sua estrutura de gestão estratégica desde as gestões funcional, operacional e executiva, até a alta gestão”

Considerando especificamente empresas do agronegócio quanto a implementação de planejamento estratégico nas organizações, MEIRA (1996) concluiu haver uma associação positiva entre uma administração eficaz e o resultado econômico das empresas em relação a implementação do Planejamento Estratégico. CANZIANI (2001) afirma que “empresas agropecuárias devem implementar e adaptar novas técnicas de gestão administrativa, sendo uma delas o planejamento estratégico”. Entretanto, é importante ressaltar que as empresas do setor agropecuário possuem características únicas devido à natureza do setor e às particularidades do agronegócio. Essas particularidades exigem abordagens e estudos específicos para desenvolver técnicas gerenciais adequadas às necessidades desse segmento.

### **3 Desenvolvimento de um sistema de gestão de pessoas e equipes**

Desde valores ensinados na família até regras estabelecidas no ambiente profissional, todas as facetas do humano se fazem presentes no trabalho. Nos ambientes de trabalho, ao produzirem conhecimento e os resultados esperados, as equipes produzem a si, como um sistema próprio, com suas crenças, valores e normas. Também são produção de si, como parte do sistema empresarial, já que operam circuitos retroativos e recursivos que mantêm e regeneram a organização empresarial. As equipes recebem feedback e corrigem seu trajeto para atingir as metas, e, ao mesmo tempo, produzem algo que age em si, como verdades, entendimentos e história, como sistema e sobre os sistemas empresa, comunidade, entre outros (KASPARY & SEMINOTTI, 2012).

Pesquisas realizadas com empresas multinacionais indicam que as vantagens competitivas dessas empresas podem não estar relacionadas apenas com suas estratégias ou tecnologia de seus produtos, mas em sua capacidade organizacional de lidar com as demandas multidimensionais e complexas dos negócios globais. E como componente da organização, se destaca a gestão de recursos humanos, que vem a ser o elemento central no desafio do desenvolvimento organizacional, pois o equilíbrio de propriedades opostas requer o uso paralelo de mecanismos gerenciais sutis, notadamente aqueles relativos à gestão de pessoas (TANURE & DUARTE, 2006).

A falta de credibilidade estratégica na área de recursos humanos se deve primeiramente ao despreparo de gestores, que muitas vezes não compreendem seu papel estratégico e a necessidade de *expertise* em relação ao negócio. Em segundo, ao fato de muitas ações estratégicas empreendidas de gestão de pessoas não serem percebidas pelos empregados/colaboradores, não sendo comunicadas a todos os níveis estratégicos e não relacionados à área de Recursos Humanos (CEZAR, et al., 2006).

Em um processo de gestão participativa e integrada em uma empresa que estimula a participação dos seus profissionais, as competências profissionais são as principais estratégias de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), visto que podem ser entendidas como a capacidade dos indivíduos compreenderem as novas situações de trabalho de forma proativa e responsável sendo reconhecida por si e por terceiros

(ZARIFIAN, 2001). A empresa que implanta uma política de gestão de pessoas diferenciada busca através de suas políticas e práticas de gestão, conciliar suas necessidades e expectativas organizacionais, com as necessidades e as expectativas das pessoas que nela trabalham, visando permitir à ambas a realização de seu potencial de crescimento e conseqüentemente a empresa que não adota, de certa forma está enfraquecida e carente desse diferencial (VIEIRA & CARVALHO, 2015).

Ao analisar a importância da gestão de pessoas, foi desenvolvido um sistema de gestão de pessoas e equipes denominado Persômetro®. O sistema tem por objetivo auxiliar empresas na mensuração do desempenho individual e de equipes, possibilitando, através de questionários específicos, a avaliação da performance técnica e pessoal de seus funcionários. Outros benefícios como a aproximação dos gestores às equipes de trabalho e tomada de decisão de forma assertiva quanto as melhorias necessárias na equipe são proporcionadas pelo sistema.



Figura 1: Logomarca do Sistema Persômetro®

### **3.1 Patente: Persômetro®: sistema de gestão de pessoas e equipes**

#### **Campo da invenção**

Essa invenção refere-se a um método, acompanhado de um sistema para mensurar o desempenho individual e de equipes em organizações e empresas, auxiliando na gestão de pessoas.

Mais especificamente, a invenção permite que através do desenvolvimento de questionários específicos e personalizados, empresas realizem avaliações de

desempenho técnico, pessoal ou de ambos, de seus funcionários, além de avaliações dos setores empresariais e de clientes.

### **Fundamentos da invenção**

Os inventos encontrados semelhantes a presente invenção são todos internacionais, não sendo encontrado um método com sistema de avaliação de desempenho de pessoas semelhante no Brasil.

A patente [EP1701301 A1] de domínio Europeu, corresponde ao desenvolvimento de um sistema para “Análise de desempenho, ferramenta e método de avaliação”, fornecendo uma ferramenta e método para monitorar e avaliar processos, atividades ou sistemas industriais e comerciais e o pessoal que executa. A invenção procura avaliar a eficiência, eficiência, nível de desenvolvimento e conformidade das atividades a serem executadas.

A patente [US2013/0189659 A1] de domínio Americano, corresponde a “Estrutura do processo de avaliação para projetos Scrum”, descrevendo um método para mensurar desempenho individual e de equipes, especialmente em equipes autogerenciadas. A análise de cada indivíduo consiste em uma autoavaliação e avaliações de clientes e das equipes em que está inserido, onde a métrica encontrada corresponde a uma discrepância entre a autopercepção do indivíduo e as outras avaliações externas relacionada a ele.

A patente [US 2019/0050781 A1] de domínio Americano, corresponde a um “Método de avaliação de desempenho”, onde, implementado por um computador, permite avaliação dos participantes, gerando relatórios individuais e de desempenho coletivo, entretanto, um participante pode verificar anonimamente o progresso de outros participantes do processo de avaliação em tempo real.

A patente [WO 01/84723 A2], de publicação Internacional, corresponde a “Mensuração e gerenciamento de desempenho”, sendo um método desenvolvido para fornecer uma avaliação de desempenho de um funcionário, serviço, produto ou fornecedor, que consiste em acessar um programa online, onde é gerada uma avaliação 90 ou 360 graus, seguida de uma autoavaliação. A análise final consiste em um cruzamento de todas as avaliações realizadas, gerando um feedback e encaminhado para o avaliado ou a outros destinatários indicados.

A patente [WO 2004/023370 A1], de publicação Internacional, corresponde a um “Sistema autorregulável para gestão de recursos humanos”, composto por um

sistema com elementos construtivos ativos na forma de sistema de autoaperfeiçoamento, permitindo a melhoria da eficiência na gestão de recursos humanos.

A patente [CN 102542385 A], publicado na China, corresponde a um “Sistema de gestão de pessoal”, que possibilita a gestão pessoas, de contratos, treinamentos, contratos, salários, avaliação de desempenho e gestão de recompensas e punições, através do registro de informações dos profissionais e da empresa.

A patente [CN 106779390 A], publicada na China, corresponde a um “Sistema de avaliação de desempenho”, que permite a avaliação de um indivíduo por outra pessoa, denominada avaliador, referente a execução de determinada tarefa. De acordo com o sistema, a pessoa avaliada e o avaliador tem garantia de conhecer claramente a tarefa que está sendo avaliada e seu andamento.

A patente [CN 107316187 A], publicada na China, corresponde a um “Sistema de gerenciamento de informações de recursos humanos”, sendo um sistema de gestão de informações compreendido por módulos de recrutamento, formação e desenvolvimento, gestão e desempenho, gestão de salários e bem-estar e um módulo de gestão de relações laborais. Os módulos são conectados entre si, permitindo um cruzamento das informações armazenadas.

A patente [CN 107368956 A], publicada na China, corresponde a um “Sistema de avaliação quantitativa de desempenho”, composto por um cronômetro, um módulo de coleta de dados, uma base de itens de trabalho, uma base de informações dos funcionários, um mecanismo de regras, um servidor web e um navegador conectados em sequência. O sistema baseia-se na quantidade de trabalho executado pelos funcionários e avaliação da qualidade do trabalho desempenhado, tornando a avaliação objetiva e baseada nas regras e itens de trabalho registrados no sistema.

A presente invenção, diferente das outras apresentadas no relatório, possibilita uma análise tanto de desempenho técnico quanto pessoal, verificando de que maneira um ou outro aspecto está influenciando na performance do participante. A avaliação é realizada através do desenvolvimento de questionários, de acordo com o trabalho desenvolvido pela equipe ou profissional e não baseada em métricas de caráter “amplo e universal”, permitindo que o sistema seja personalizado de acordo com a necessidade da empresa que está utilizando.

Durante sua utilização não é possível que os participantes visualizem as avaliações uns dos outros, impedindo interferências que poderiam comprometer a qualidade e veracidade das respostas.

As respostas disponibilizadas são numéricas, possibilitando uma maior precisão de análise durante a geração dos relatórios e, principalmente, no desenvolvimento de métricas de desempenho.

O sistema não objetiva o cruzamento da autoavaliação realizada pelo profissional e uma avaliação de superiores, tendo em vista que isso pode vir a prejudicar a resposta fornecida pelo participante, por interpretar como uma avaliação punitiva ou que pode vir a prejudicar sua permanência na empresa. Portanto, o Persômetro objetiva auxiliar na tomada de decisões de gestores, frente ações que podem melhorar o desempenho das pessoas.

O sistema também não objetiva o cruzamento da autoavaliação do participante com informações de tempo de execução da tarefa, uma vez que pode levar a aceleração da realização de determinada atividade, prejudicando a qualidade da entrega por considerar o tempo uma variável determinante para sua permanência na empresa, por exemplo.

Os questionários desenvolvidos para os participantes das avaliações são disponibilizados com data e hora pré-definidos de acordo com a agenda de trabalho de cada profissional. Proporcionando, desde a implementação do sistema, a organização e gerenciamento de tempo, além da garantia de que os questionários serão respondidos logo a após a execução de determinada tarefa, tornando a avaliação mais fidedigna.

Após a coleta de informações quanto ao desempenho técnico e pessoal dos profissionais em suas atividades diárias, o sistema possibilita o desenvolvimento de relatórios individuais e coletivos, permitindo que gestores e líderes atuem de maneira assertiva e em ações de aperfeiçoamento da equipe.

### **Descrição da invenção**

A gestão de capital humano nas empresas é uma tarefa difícil de ser desempenhada por gestores e líderes, por ser composta de inúmeros fatores que interferem nessa atividade. Muitas vezes uma única pessoa, ou um grupo pequeno é responsável pelo gerenciamento de grandes equipes, de diferentes setores, dificultando que seja realizada uma gestão de pessoas eficiente e que auxilie no

crescimento da empresa e de seus profissionais. Atualmente a gestão de pessoas é realizada nas organizações, com o objetivo de efetuar atividades relacionadas, a contratação ou demissão de funcionários, desburocratização dos processos relacionados a essas atividades, controle de assiduidade. Existem inúmeros sistemas que podem ser utilizados por um setor de recursos humanos, sendo a grande maioria para auxílio nas atividades citadas acima e poucas direcionadas para avaliações de desempenho pessoal e técnico dos profissionais.

Existem algumas medidas quantificáveis, utilizadas para analisar o resultado de uma ação, processo ou estratégia específica nas empresas, denominadas métricas. Algumas medidas são utilizadas pelo setor de recursos humanos nas empresas, como índice de absenteísmo, índice de rotatividade ou turnover, custo de turnover, índice de retenção de talentos, frequência, headcount e ROI de treinamentos. Entretanto, essas não são eficientes e tão pouco objetivam avaliar o desempenho dos profissionais que integram a equipe.

Através de avaliações específicas e eficazes de comportamento da equipe, é possível avaliar o quanto um indivíduo se esforça para atingir os objetivos a qual é designado na empresa ou organização. Outros benefícios: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão e incremento da comunicação entre supervisores e funcionários. Por meio dessas avaliações, é possível verificar o desempenho pessoal e técnico dos profissionais, que são pontos fundamentais para que esse desempenhe sua função. Esse tipo de avaliação permite que seja analisado se o cargo a qual cada profissional está designado é realmente o mais adequado, além de possibilitar que transições sejam feitas de maneira assertiva. A utilização de questionários para a realização de avaliações de desempenho permite agilidade e amplitude para a obtenção de informações, além de garantir que sejam mais fidedignas em razão da impessoalidade e anonimato.

A presente invenção consiste em um método para mensurar o desempenho individual e de equipes em organizações e empresas, auxiliado na gestão de pessoas. O sistema é composto por uma plataforma web e um aplicativo para dispositivos móveis, com o objetivo de auxiliar líderes e gestores de empresas na gestão de pessoas.

Diferente das métricas de produtividade já relatadas, a avaliação de comportamento visa avaliar o comprometimento dos profissionais para cumprir suas

tarefas nas empresas, sendo os pontos a serem avaliados variáveis de acordo com o local de trabalho e segmento de cada empresa ou organização. Sendo assim, o Persômetro permite que sejam desenvolvidos questionários de autoavaliação de maneira personalizada para cada equipe, de acordo com a necessidade e com o trabalho desempenhado. As possibilidades de respostas são numéricas e compreendidas entre uma escala de 20 a 100 (20: muito ruim; 40: ruim; 60: bom; 80: muito bom; 100: excelente), possibilitando que as respostas sejam transformadas em métricas de desempenho.

Através da utilização da plataforma web do sistema é possível realizar o cadastramento e criação de acesso dos profissionais que responderão aos questionários de avaliação, cadastro de clientes, cadastro das perguntas, categorização das perguntas de acordo com o seu objetivo (pessoal ou técnico), cadastro das opções de respostas e criação dos questionários, sendo permitido o acesso em data e hora específicos. O acesso a plataforma web do sistema é feita apenas pelo responsável da avaliação, impedindo que os profissionais tenham acesso as respostas uns dos outros. A partir a criação dos questionários, eles passam a ser disponibilizados aos profissionais através de um aplicativo para dispositivos móveis. O acesso ao aplicativo é criado para cada profissional cadastrado na plataforma web. Após acesso no aplicativo, as perguntas são apresentadas de forma numerada, com suas opções de respostas. Ao ser concluído o preenchimento, as respostas serão disponibilizadas na plataforma web, através de uma planilha, sendo as informações de horário, data e localização de preenchimento disponibilizadas.

O método de avaliação e sistema aqui apresentados, tem por objetivo sua implementação em empresas e organizações, permitindo que desenvolvam uma gestão de capital humano de forma eficiente, de acordo com a necessidade de cada uma, por ser um sistema personalizável através da livre criação dos questionários. O sistema visa também coletar essas informações de desempenho de maneira não conflituosa, possibilitando diálogo construtivo entre gestores e equipes de trabalho e agilidade na maneira de coleta dos dados, por ser de fácil implementação.

A utilização do Persômetro pode ocorrer nas mais variadas empresas, de diferentes segmentos, desde aquelas de segmento industrial, quanto comércio ou serviço. O método de avaliação e aplicação do sistema pode proporcionar inúmeros benefícios na gestão de capital humano das empresas, como:

Permite a que expectativas entre profissional e empresa sejam ajustados, evitando frustrações quanto ao trabalho que deve ser executado e aquilo que é esperado pela empresa.

Possibilita que o próprio profissional identifique ou reveja pontos que podem ser aperfeiçoados, pois muitas vezes essa reflexão não é apresentada a ele durante a rotina de trabalho, mas com a exposição ao questionário passa a ser apresentada. Essa identificação pode ser tanto em relação ao seu comportamento diante colegas, superiores ou clientes, quanto em relação ao seu desempenho técnico, que exige que seus conhecimentos sejam sempre aperfeiçoados e atualizados.

Para gestores e responsáveis por setores de recursos humano, o sistema ajuda no entendimento do padrão comportamental das pessoas diante diferentes aspectos, além de permitir que ações para melhoria do desempenho da equipe sejam adotadas de maneira assertiva, através da detecção dos pontos a serem melhorados.

Cada profissional tem a possibilidade de refletir e identificar suas fraquezas, não sendo essas determinadas por terceiros.

As avaliações são geradas de forma individual, entretanto também possibilita uma análise do grupo como um todo, permitindo um diálogo aberto e em busca de melhorias entre profissionais e gestores.

### **Exemplos de concretizações da invenção**

A validação da presente invenção foi realizada através da sua utilização em três empresas, com diferentes objetivos e de diferentes segmentos, demonstrou-se atender os objetivos para qual foi desenvolvido.

Sua implementação de uso consistiu no desenvolvimento de questionários para avaliação de desempenho das equipes após uma entrevista pontual para entendimento da rotina de trabalho dos profissionais avaliados.

Os questionários foram compostos de até 23 questões sendo aplicados em grupos de até 23 participantes.

Os resultados obtidos compreenderam o desenvolvimento de métricas para avaliação de desempenho pessoal, analisando pontos como: relacionamento no ambiente de trabalho com colegas, superiores e clientes, proatividade dos participantes nas atividades da empresa, capacidade de resolução de conflitos, convivência com colegas de diferentes perfis de trabalho, capacidade de comunicação, capacidade de liderança e empatia com os colaboradores da equipe e

clientes. Em relação ao desempenho técnico, foram desenvolvidas também algumas métricas, como: capacidade de negociação e venda, conhecimento técnico a respeito do trabalho que desempenha, conhecimento de técnicas de fidelização de clientes e conhecimentos de linguagens.

Os resultados encontrados em cada uma das empresas em que o sistema foi utilizado, refletiram em ações de aperfeiçoamento das equipes, adotadas de maneira assertiva, visando o crescimento das equipes.

Na primeira empresa onde ocorreu a validação do sistema, o mesmo permitiu que superiores avaliassem o retorno da equipe quanto a algumas ações de desenvolvimento que já haviam sido realizadas pelos participantes, auxiliando na análise do ROI (Retorno sobre Investimento) de capital humano.

Nas outras empresas, a utilização do Persômetro refletiu na tomada de ações de aperfeiçoamento para as equipes de trabalho por parte dos líderes, proporcionando treinamentos e encontros que atendessem de forma assertiva os pontos a serem melhorados nos profissionais.

Em todas as ações de validação, durante o tempo de uso do sistema, não foram detectados momentos de conflitos entre gestores e profissionais, permitindo uma análise de maneira não conflituosa.

## **4 Artigos**

### **4.1 Artigo 1**

Persômetro®: Validação de um sistema para avaliação de desempenho e gestão de pessoas e equipes em uma empresa de nutrição animal

Carla Augusta Sassi da Costa Garcia, Liliane Hackbarth Kütter, Jaqueline Gehling Fischer, Leonardo Marins, Marcio Nunes Corrêa

Será submetido à Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)

# VALIDAÇÃO DE UM SISTEMA PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES EM UMA EMPRESA DE NUTRIÇÃO ANIMAL

## Resumo

O objetivo do estudo foi avaliar a eficácia de um Sistema de gestão de pessoas e equipes, denominado Persômetro<sup>®</sup>, como ferramenta para avaliação de desempenho dos funcionários de uma equipe de vendas. O estudo se deu através da utilização do sistema, que permite a criação de questionários de autoavaliação disponibilizados aos funcionários através de um aplicativo para dispositivos móveis. Os questionários eram criados pelo gestor, contendo 18 perguntas, apresentando alternativas de respostas numéricas em diversas áreas. Os funcionários foram categorizados de acordo com o tempo de trabalho. O Sistema Persômetro<sup>®</sup>, mostrou-se eficiente, auxiliando os gestores na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Autoavaliação, Performance, Tomada de decisão

## Abstract

The objective of the study was to evaluate the effectiveness of a people and team management system, called Persometro<sup>®</sup>, as a tool for evaluating the performance of employees in a sales team. The study was carried out using the system, which allows the creation of self-assessment questionnaires made available to employees through an application for mobile devices. The questionnaires were created by the manager, containing 18 questions, presenting numerical answer alternatives in different areas. Employees were categorized according to working time. The Persometro<sup>®</sup> System proved to be efficient, helping managers in decision-making.

**Keywords:** Self-assessment, Performance, Decision making

## Resumen

El objetivo del estudio fue evaluar la efectividad de un sistema de gestión de personas y equipos, denominado Persometro<sup>®</sup>, como herramienta para evaluar el desempeño de los empleados de un equipo de ventas. El estudio se realizó mediante el sistema que permite la creación de cuestionarios de autoevaluación puestos a disposición de los empleados a través de una aplicación para dispositivos móviles. Los cuestionarios fueron elaborados por el directivo, conteniendo 18 preguntas, presentando alternativas numéricas de respuesta en diferentes áreas. Los empleados fueron categorizados según el tiempo de trabajo. El Sistema Persometro<sup>®</sup> demostró ser eficiente.

**Palabras clave:** Autoevaluación, Desempeño, Toma de decisiones

## **Introdução**

A gestão de pessoas (GP) tem sofrido diversas mudanças na sua forma de atuação dentro das organizações. Na atualidade, torna-se cada vez mais comum que empresas integrem a GP como uma parte importante do planejamento estratégico, voltada para o desenvolvimento e crescimento da equipe de trabalho, diferente do antigo setor de Recursos Humanos (RH), que atuava de forma mais voltada para as questões burocráticas (BARBOSA et al., 2018).

O investimento nas pessoas que atuam nas organizações tornou-se primordial para o fortalecimento de uma empresa. Desta forma a área de recursos humanos precisou se adaptar às necessidades, tanto organizacionais quanto dos indivíduos, desenvolvendo habilidades, treinamentos e motivando os colaboradores. Essa atuação passa a fazer parte dos programas estratégicos de uma empresa (BECKER, 2012).

Ao deixar de atuar com foco nas questões operacionais e em capacitar os funcionários para alcançar de forma mais eficiente apenas os objetivos da empresa, a GP agrega ao seu modelo de trabalho a tarefa de desenvolver e estimular as competências humanas para que então as competências organizacionais se concretizem (FISCHER 2002; 2015; MA et al., 2016).

Entretanto, ao operar de forma estratégica, outros desafios passam a ser encontrados por gestores, como a avaliação de desempenho e acompanhamento das equipes de trabalho. Segundo Drucker (1989), a vitalidade organizacional necessariamente demanda por alto desempenho, pois em algum momento, toda organização enfrentará a tentação de se manter em uma zona de conforto medíocre. A importância da avaliação está em diferenciar o insucesso de baixo desempenho, identificando os funcionários que se restringem a uma atuação segura e conformista.

Além de demonstrar e identificar a qualidade da equipe (ROGERS; BADHAM, 1994; DULEBOHN; JOHNSON, 2013), estimulando riscos que elevem padrões.

Segundo Smidt (2016), os principais propósitos do processo são avaliar o desempenho passado e promover desenvolvimento pessoal futuro, além de permitir um maior alinhamento entre metas pessoais e metas organizacionais, melhorias no processo de supervisão, incremento na comunicação entre supervisores e funcionários, bem como uma maior abrangência do próprio processo de avaliação na organização (KERSTEN; ISRAEL, 2005; BECKER; BECKER, K; SMIDT, 2016).

A sistematização das avaliações de desempenho deve consistir em um processo de: coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos conhecidos por todos que

serão avaliados; pela tomada de decisões relativas ao desenvolvimento pessoal e de planejamento organizacional. É importante destacar a participação dos funcionários na elaboração dos indicadores e da coleta de dados de forma que todos demonstrem seus desempenhos (ROGERS; BADHAM, 1994; DULEBOHN E JOHNSON; 2013).

Durante a realização das avaliações de desempenho é comum se identificar um conflito entre os objetivos da organização e dos funcionários, tendo em vista que a organização deseja que os funcionários sejam receptivos às informações negativas que possam vir a surgir, para então melhorar seu desempenho, enquanto os funcionários desejam confirmar sua imagem positiva, visando obter recompensas (FIDLER, 1989; MARIANO et al., 2018). Esse fato evidencia a necessidade de estabelecer critérios objetivos de desempenho, assim como a necessidade de encontrar a melhor forma de avaliá-los.

Uma forma de minimizar o conflito é a adoção de um estilo de avaliação que leve o funcionário a reconhecer que deve melhorar seu desempenho ou que promova uma maior comunicação com seu supervisor, conduzindo a sua mudança de atitude. Uma das formas é através da autoavaliação de desempenho, onde o próprio indivíduo se avalia, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos, para deste modo buscar a melhora dos resultados (FIDLER, 1989; LIMONGI-FRANÇA, 2002; CHIAVENATO, 2009).

Devido à grande e atual visibilidade da área de GP como um componente estratégico nas organizações, o tema tornou-se interesse de desenvolvimento de soluções por *startups* no Brasil (CHAGAS, 2022), a fim de facilitar processos como recrutamento e seleção, monitoramento de pessoas, treinamento e desenvolvimento. Entretanto, observa-se um menor foco no desenvolvimento de soluções que visem auxiliar gestores na avaliação de desempenho de pessoas e equipes.

Tendo em vista a importância da área de GP no planejamento e desenvolvimento estratégico de empresas e a busca por soluções, o presente estudo tem por objetivo validar um sistema de gestão de pessoas e equipes, denominado Persômetro<sup>®</sup>, como uma ferramenta para avaliação de desempenho de funcionários, usando como modelo uma equipe de vendas de uma empresa de nutrição animal.

## **Metodologia**

O presente estudo se deu através da utilização de um Sistema denominado Persômetro<sup>®</sup>, desenvolvido pelo Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária (NUPEEC) da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). O sistema foi utilizado por uma

equipe comercial de uma empresa de nutrição animal, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, durante o período de 04 de janeiro a 05 de março de 2022.

Inicialmente foi apresentado para a equipe participante o sistema a ser utilizado, sendo esclarecidos pontos como o motivo da avaliação, forma de avaliação e definição de indicadores de desempenho junto a equipe.

A avaliação de desempenho ocorreu a partir da criação de um questionário de autoavaliação, desenvolvido previamente com a participação dos funcionários avaliados. O questionário foi composto por 18 perguntas (tabela 1), com o objetivo de avaliar o desempenho técnico e pessoal dos funcionários, além de questões referentes às propriedades atendidas e em relação à empresa. As alternativas de respostas eram numéricas e compreendidas entre uma escala de 20 a 100, onde, 20 correspondia a uma avaliação muito ruim, 40 ruim, 60 bom, 80 muito bom e 100 excelente, possibilitando a transformação das mesmas em métricas de desempenho e evitando respostas com dupla interpretação por parte do gestor.

O questionário foi disponibilizado para 11 funcionários da empresa através do aplicativo para dispositivos móveis, vinculado à plataforma web. Cada funcionário recebeu um *login* para acesso individual ao aplicativo do sistema. Ao término de cada visita realizada aos clientes os funcionários acessavam o aplicativo e respondiam o questionário, totalizando 594 visitas e 10.665 respostas.

### *Metodologia Estatística*

Os dados foram obtidos através do Sistema Persômetro® e foram armazenados em planilhas eletrônicas (Excel®, Microsoft®, EUA). Posteriormente, as análises estatísticas foram realizadas através do software R® versão 4.2.2 (Rcore Team, Vienna, Austria). Os resultados foram agrupados em quatro classes, de acordo com as características das perguntas realizadas, sendo Propriedades atendidas, Empresa, Desenvolvimento Técnico e Desenvolvimento Pessoal.

As respostas foram analisadas tanto como variáveis numéricas (0 a 100), bem como categóricas (muito ruim, ruim, regular, bom e excelente). A variável tempo de trabalho dos funcionários foi dividida em duas categorias:  $\geq 2$  anos e  $< 2$  anos.

Para comparar as médias das respostas de acordo com o tempo de trabalho dos funcionários, foi realizado um teste *t-student* para cada uma das quatro classes de perguntas. Além disso, para a análise de correlação entre as perguntas, foi construído um

mapa de calor com os coeficientes de correlação de Pearson entre todas as combinações de perguntas.

Os dados foram preservados de acordo com a lei de proteção de dados pessoais (Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018).

Tabela 1: Perguntas que constituíram o questionário e suas categorias correspondentes.

Nº	Categoria	Pergunta
1	Propriedade	Como você avaliou a capacidade de evolução técnica do produtor?
2	Propriedade	Você conhece e/ou avaliou o potencial de crescimento da propriedade?
3	Propriedade	O cliente possui processo de sucessão da propriedade?
4	Propriedade	Como você avaliou a qualidade do manejo nutricional na propriedade?
5	Propriedade	Você avaliou os manejos gerais da propriedade?
6	Empresa	Como você avaliou a adesão e aceitação do vendedor?
7	Empresa	Como você considerou a aceitação da empresa pelo cliente?
8	Empresa	Você verificou se existem produtos de marcas concorrentes?
9	Técnico	Você considera ter técnica para vender?
10	Técnico	Se sim, considera suas técnicas de venda assertivas?
11	Técnico	Como você avalia sua habilidade de negociação?
12	Técnico	Você utilizou alguma estratégia de fidelização?
13	Técnico	Você utilizou as estratégias para encaixar os produtos de valor agregado?
14	Técnico	Qual o seu nível de assertividade das indicações propostas ao cliente?
15	Técnico	Você fez uso dos check list de manejo durante a visita?
16	Pessoal	Como você avalia a sua relação pessoal com o cliente?
17	Pessoal	Como você avalia a sua empatia durante a visita?
18	Empresa	Como você avalia a sua comunicação com outro setor da empresa em caso de necessidade, após a visita ao cliente?

## Resultados

Através da análise do número de respostas obtidas por cada um dos funcionários (tabela2), foi possível perceber que houve uma maior adesão ao sistema de avaliação por parte de alguns funcionários e menor por outros, sendo a menor participação com uma

porcentagem de 1%, com 144 respostas, e a maior de 24%, com 2.548 respostas.

Tabela 2. Número e porcentagem de respostas enviadas pelos 11 funcionários de uma empresa de nutrição animal através do uso do sistema Persômetro®.

Funcionário	Respostas	
	n	%
Funcionário A	144	1%
Funcionário B	216	2%
Funcionário C	324	3%
Funcionário D	466	4%
Funcionário E	518	5%
Funcionário F	1152	11%
Funcionário G	1260	12%
Funcionário H	1268	12%
Funcionário I	1331	12%
Funcionário J	1438	13%
Funcionário K	2548	24%

Quando analisadas as médias de desempenho da equipe, em relação às áreas avaliadas, a menor média encontrada foi para as perguntas a respeito das propriedades visitadas ( $64,29 \pm 18,81$ ), seguida do desempenho técnico ( $68,46 \pm 17,63$ ) e em relação a empresa ( $69,59 \pm 20,09$ ). A maior média foi encontrada para o desempenho pessoal dos funcionários ( $72,92 \pm 17,92$ ).

Ao analisar as respostas qualitativas de acordo com as áreas (Tabela 3), a maioria dos funcionários se autoavaliou como bom em desempenhos pessoal e técnico e em relação à empresa. A categoria propriedade, diferente das outras, apresentou um maior número de respostas como regular.

Tabela 3. Frequências de respostas de autoavaliação de 11 funcionários de uma empresa de nutrição animal através do uso do sistema Persômetro®.

Categorias	Muito Ruim		Ruim		Regular		Bom		Muito bom	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Empresa	122	5,10%	234	9,90%	700	29,50%	1015	42,80%	300	12,70%
Desempenho Pessoal	50	4,20%	66	5,60%	262	22,10%	684	57,70%	124	10,50%
Propriedades	137	4,60%	430	14,50%	1283	43,20%	896	30,20%	222	7,50%
Desempenho Técnico	169	4,10%	307	7,40%	1557	37,60%	1818	43,90%	289	7,00%

Ao analisarmos as médias encontradas para cada categoria de perguntas em relação ao tempo em que os funcionários trabalhavam na empresa, foi possível identificar o grupo que trabalhava a dois ou mais anos na empresa apresentou maior média na autoavaliação em todas as categorias ( $p < 0,01$ ). A taxa de adesão à avaliação de desempenho foi maior entre os funcionários que estavam a mais tempo na empresa, representando 59,5% das respostas, enquanto os mais novos representaram 40,4%.

Em ambos os grupos, a maior média encontrada foi para a categoria de desempenho pessoal, seguido da avaliação da empresa, desempenho técnico e avaliação referente às propriedades atendidas (Tabela 4).

Tabela 4. Valores médios e desvio padrão das categorias de perguntas analisadas em relação ao tempo de permanência dos funcionários na empresa.

Grupo	$\geq 2$ anos na empresa	$< 2$ anos na empresa	<i>P</i>
Desempenho Técnico	73,23 $\pm$ 16,35	61,45 $\pm$ 17,08	<0,01
Desempenho Pessoal	76,01 $\pm$ 16,19	68,35 $\pm$ 19,32	
Empresa	73,79 $\pm$ 20,33	63,42 $\pm$ 18,03	
Propriedades	67,36 $\pm$ 19,24	59,75 $\pm$ 17,20	

Entre as respostas apresentadas pelos funcionários, 11 tiveram uma alta correlação positiva ( $r > 0,6$ ). Dentro das categorias propriedades atendidas e desempenho

técnico, observou-se quatro correlações positivas. Quando analisada a correlação entre as categorias, empresa e desempenho técnico apresentaram duas correlações positivas, enquanto desempenho técnico e pessoal, apenas uma (Figura 1).

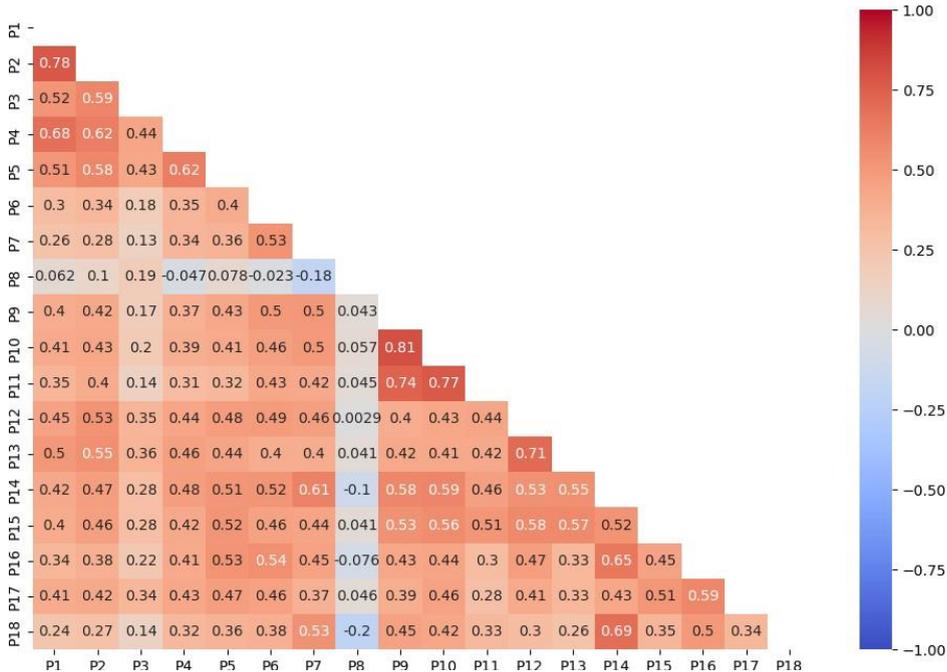


Figura 1. Mapa de calor com os coeficientes de correlação entre as respostas apresentadas pelos funcionários de uma empresa de nutrição animal, através da utilização do sistema Persômetro®.

## Discussão

A utilização do Persômetro® fez com que percepções a respeito da forma com que os vendedores realizavam seus atendimentos e se preocupavam com pontos como empatia e relação interpessoal com os clientes, fossem observadas mais atentamente, de uma forma não conflituosa, rápida e simples, apenas pelo fato de responderem os questionários ao término de cada visita.

Ao analisar as médias de desempenho em cada área avaliada, constatamos que a maior média encontrada para a equipe foi em relação ao desempenho pessoal. Segundo Castro e Neves (2010), o perfil do vendedor deve atender a diferentes elementos comportamentais, pessoais e de conhecimento, e cada um destes pode ter uma relevância de maior ou menor grau de acordo com as especificidades da organização. Portanto, a necessidade de avaliação de desempenho pessoal de uma equipe de vendas vem a ser tão importante quanto uma avaliação de desempenho técnico.

A equipe apontou possuir uma maior empatia com o cliente do que possuir relação pessoal. De acordo com Cobra (2012), é fundamental que o vendedor demonstre atitude

entusiasmada e empática. O entusiasmo implica em estabelecer uma postura firme e ser aceito pelos outros, enquanto a empatia envolve a habilidade de reagir às experiências e emoções dos outros. Moreira et al. (2007), relatam ser comum que vendedores iniciem seus atendimentos com considerações externas, preocupação com o cumprimento de metas, em vender uma grande quantidade de produtos e não se concentrem em seus clientes, deixando de ser empáticos. Ainda, segundo os autores, o profissional de vendas deve estar disposto a ouvir com interesse seu cliente para compreender seus pontos de vista, pois reconhecer as necessidades do cliente é a característica mais importante do profissional de vendas.

Ao analisarmos a área avaliada referente a empresa, os questionamentos que compuseram a avaliação da categoria foram realizados com o objetivo de verificar principalmente a aceitação do vendedor e empresa pelos clientes, assim como a presença de concorrentes e a comunicação entre setores da empresa. Foi possível identificar uma maior aceitação do vendedor do que a aceitação da empresa pelos clientes. Acreditamos que possa estar relacionada com as experiências que os clientes vivenciam em dois momentos distintos, durante a compra e atendimento, ou seja, durante o contato com o vendedor e no pós-compra, onde ocorre o contato direto do cliente com a empresa, em caso de necessidade. Apesar de ambos os quesitos serem avaliados com uma boa aceitação pelos clientes, para que haja uma menor diferença entre eles, a utilização do sistema permitiu que a empresa procurasse formas de melhorar sua aceitação com os clientes, aperfeiçoando seu atendimento pós-venda e relação direta com os clientes.

O desempenho técnico dos participantes foi avaliado através de questionamentos em relação às técnicas de vendas utilizadas pelos funcionários nos atendimentos, assertividade nas vendas e negociações e estratégias para fidelização dos clientes. As respostas obtidas indicaram um bom desempenho da equipe em relação aos pontos analisados. A avaliação de desempenho de uma equipe de vendas é de extrema importância e integra uma parte fundamental do processo de gerenciamento das operações comerciais, possibilitando a correção e prevenção de erros. Segundo Las Casas (2009), o método de observação direta, realizado por gerentes ou gestores, é o método mais comumente utilizado e considerado um dos mais eficientes. Ele permite que pontos como a forma com que funcionários se comunicam com os clientes e a utilização de técnicas de vendas adequadas sejam avaliadas, além de permitir uma interação direta entre gestor e vendedores.

Cobra (2012), aponta outras formas de avaliação de desempenho de vendas, como

números de visitas e/ou atendimentos realizados, número de vendas realizadas por visitas e/ou atendimentos, número de clientes visitados no mês e alocação do tempo do vendedor por atividades. Levando-se em consideração a forma de atuação da empresa acompanhada no presente estudo, a observação direta por parte de um gestor ou gerente não seria possível, assim como em grande parte das empresas do ramo do agronegócio devido a fatores como, tamanho da equipe, grande número de regiões e clientes atendidos, tipo de mercadoria comercializada, entre outros.

A utilização do sistema Persômetro<sup>®</sup>, possibilitou com que os gestores avaliassem o desempenho da equipe de vendas e de cada um dos participantes, adquirindo informações como número de visitas realizadas, número de clientes atendidos e duração de cada visita. Também permitiu que essas informações fossem analisadas posteriormente, junto aos relatórios de vendas gerados através do sistema interno de gerenciamento da empresa. Além das informações citadas, as necessidades de aprimoramento de cada funcionário puderam ser investigadas, analisando o desempenho individual de cada participante.

A avaliação referente às propriedades atendidas foi solicitada tanto pelos gestores da empresa quanto pelos funcionários participantes, com o objetivo de caracterizar as propriedades atendidas com base em atributos destacados por eles e que influenciam na execução diária do trabalho, proporcionando assim um melhor alinhamento do serviço oferecido. A maioria das respostas para as perguntas que compõe a categoria se concentraram na classificação regular, exceto para o questionamento “O cliente possui processo de sucessão da propriedade?”, indicando um desempenho bom, ou seja, a maioria das propriedades visitadas apresentavam ou indicavam possuir um processo sucessório. Segundo os participantes, a sucessão familiar ou a presença de proprietários mais jovens nas propriedades foi levantada como um ponto importante, pois auxilia na condução dos atendimentos e possibilidades de apresentar novas formas de trabalho na propriedade.

Ao analisar o desempenho dos funcionários de acordo com o tempo de trabalho na empresa, identificamos que o grupo que atua a dois ou mais anos apresentou uma melhor performance. Segundo Silva (2012), deve sempre haver um suporte por um supervisor responsável pelas autoavaliações de desempenho, pois uma ponderação única onde o avaliador é o próprio avaliado pode resultar em uma informação diferente da realidade, visto que o indivíduo tende a dar ênfase aos seus pontos fortes e elevar o conceito da sua performance. A chance de ocorrência de um resultado não condizente

com a realidade da equipe avaliada foi sanada com a utilização do Persômetro<sup>®</sup> por promover uma proximidade do gestor com a equipe avaliada, análise dos resultados individuais de cada membro da equipe e cruzamento dos dados adquiridos na avaliação com outras métricas utilizadas pela empresa, como valor de vendas realizadas e cumprimento de metas preestabelecidas.

Acreditamos que o fato de os funcionários atuantes a mais tempo na empresa se avaliarem de forma superior, possa ter ocorrido por estes estarem mais familiarizados com os processos internos, ter um bom relacionamento com colegas e superiores, além de se sentirem mais confiantes em suas responsabilidades e execução de suas tarefas. A confiança e senso de responsabilidade podem contribuir para uma percepção de desempenho mais positiva. Em contrapartida, os funcionários mais novos podem apresentar uma avaliação mais crítica com o seu próprio desempenho, buscando constantemente melhorias e identificando áreas que necessitam de desenvolvimento, por ainda apresentar certa insegurança na execução de suas tarefas.

Ao correlacionarmos as perguntas realizadas, de acordo com suas categorias, identificamos fatores essenciais para o entendimento e interpretação dos resultados das avaliações.

Em relação a categoria das propriedades atendidas, as correlações demonstram que aqueles produtores avaliados com uma capacidade de evolução técnica maior, apresentavam conseqüentemente maior potencial de crescimento e maior qualidade de manejo nutricional na propriedade. Tendo em vista a atividade desempenhada pela empresa participante do estudo, o resultado encontrado pode auxiliar a equipe de vendas em prospectar aqueles clientes com maior capacidade de compra, assim como identificar aqueles que necessitam de melhorias e em quais pontos específicos, auxiliando nas estratégias de vendas e negociação.

A respeito do desempenho técnico, aqueles participantes que consideraram possuir boas técnicas de vendas, também avaliaram as técnicas utilizadas como assertivas, além de considerar possuir boa habilidade para negociação. Outra correlação positiva encontrada, foi em relação a fidelização de clientes e utilização de estratégias para encaixar produtos de valor agregado. Os resultados encontrados, destacam aqueles vendedores que influenciaram diretamente no fechamento de vendas e permitem com que o gestor da equipe identifique aqueles que não apresentam essas habilidades elevadas, buscando estratégias para melhorar, de forma assertiva, o desempenho da equipe.

As correlações entre as categorias, possibilitou constatar que quanto melhor os

participantes se avaliam em relação a assertividade das indicações propostas, melhor avaliam sua relação pessoal com o cliente. Durzet (2007) afirma que os vínculos sociais e a amizade entre compradores e vendedores têm um resultado favorável para as empresas de vendas, tanto no lado financeiro, quanto na confiança com o cliente, no compromisso e na cooperação nos negócios, sendo importante um bom atendimento, corroborando com os resultados encontrados no presente estudo.

Outra correlação positiva encontrada entre as categorias, demonstrou que quanto melhor avaliado a assertividade das indicações propostas aos clientes, melhor é considerada a comunicação entre os setores da empresa. Acreditamos que tal resultado esteja relacionado com o fato de que a assertividade nas indicações represente bons fechamentos de vendas e conseqüentemente melhor comunicação interna na empresa.

Durante a realização do estudo, apesar de adotados os procedimentos de apresentação dos objetivos, importância da avaliação, apresentação do sistema, treinamento para utilização e, principalmente, os benefícios da avaliação para a equipe, foi possível observar que a adesão ocorreu de forma distinta entre os funcionários.

Segundo Faraco (1986), a correta e eficiente implementação de uma avaliação de desempenho depende de algumas condutas internas da empresa. Os valores, crenças e comportamentos compartilhados pela administração orientam, muitas vezes, o comportamento dos colaboradores, que podem vir a facilitar ou dificultar a execução das avaliações. Na empresa em questão, foi possível observar uma deficiência por parte dos gestores em orientar as metas, objetivos e funções dos funcionários, além de pouco controle em relação aos atendimentos e visitas realizadas pelos mesmos, o que entendemos ter uma grande influência na baixa adesão por alguns colaboradores. Outros aspectos que podem influenciar a realização de avaliações de desempenho são divergências conceituais quanto ao que é desempenho, dificuldade de assumir responsabilidades, aversões a avaliações, falta de reconhecimento e valorização, entre outros (Barbosa, 1999). Estas são questões inerentes a cada indivíduo que podem influenciar na participação e devem, de alguma forma, ser contornadas pela gestão da empresa.

## **Conclusão**

A utilização do Persômetro<sup>®</sup> como ferramenta de avaliação de desempenho dos funcionários se mostrou eficiente. Através da utilização do sistema, foi possível avaliar

a performance dos participantes de forma prática, não conflituosa e eficaz. Também possibilitou aos gestores acesso a informações referentes ao número de visitas a clientes, acompanhamento das agendas de atendimentos e mapeamento dos pontos fortes e dos que devem ser desenvolvidos tanto na equipe quanto individualmente com os funcionários, tanto no âmbito pessoal quanto no técnico.

## **Bibliografia**

- ARTHUR, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- BARBOSA, A.C.Q et al. Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos. *Revista Panamericana de Salud Pública*, v. 42, 2018.
- BARBOSA, Lívia. Igualdade e meritocracia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BECKER, K.; SMIDT, M. A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, v. 26, n. 2, p. 149-165, 2016.
- BECKER, S.A.S.; NICÁCIO, J. A. Gestão de pessoas por competência – uma análise da gestão de talentos nas organizações, comparado com o modelo convencional de recursos humanos. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR* - v. 12, 2012 - p. 145 - 156.
- CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. *Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. Ed. Ver. E atual. Barueri-SP. Manole, 2009.
- COBRA, Marcos. *Administração de Vendas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DRUCKER, P. F. The spirit of performance. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). *Human resource management in education*. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.
- DULEBOHN, J.H.; JOHNSON, R.D. Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, v. 23, n. 1, p. 71-83, 2013.
- DUZERT, Yann. *Manual de negociações complexas*. Rio de Janeiro. FGV, 2007.
- FARACO, Giovannina Maria. *Avaliação de desempenho*. Manuais do CNI. Departamento de Assistência à média e Pequena Empresa. Rio de Janeiro: 1997.
- FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). *Human resource management in education*. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.
- FISCHER, A.L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de

pessoas. In *As pessoas na organização* (pp. 11–13). São Paulo: Gente.

FISCHER, A.L. (2015). Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 445–452). São Paulo: Casa do Psicólogo.

KERSTEN, T. A.; ISRAEL, M. S. Teacher evaluation: principal's insights and suggestions for improvement. *Planning and Changing*, Normal, IL, v. 36, n. 1-2, p. 47-67, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. *Administração de Vendas*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEPAK, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management Review*, 24(1), 31–48

## **4.2 Artigo 2**

### **Relato de Caso: Reestruturação e implementação de Planejamento Estratégico em uma empresa de nutrição animal**

Carla Augusta Sassi da Costa Garcia, Liliane Hackbarth Kütter, Jaqueline Gehling  
Fischer, Marcio Nunes Corrêa

Será submetido à Revista de Empreendedorismo e Pequenos Negócios - REGEPE

## **RESUMO**

A pressão por resultados positivos nas organizações empresariais devido à concorrência exige atenção ao cenário econômico. Para tanto, há necessidade de planos e definições de objetivos, o que proporciona um sentido de direção para a empresa. Dessa forma, o objetivo do estudo foi descrever as etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico e reestruturação da forma de gestão de uma empresa de nutrição animal no Estado do Rio Grande do Sul. O desenvolvimento da reestruturação se deu no período de dezembro de 2022 a julho de 2023, sendo dividido em etapas de acordo com as necessidades organizacionais. Foram utilizadas entrevistas com os gestores, pesquisa de documentação, registros em arquivos e observação direta para obtenção dos dados. As entrevistas foram descritas de acordo com o setor, sendo divididas em: diretoria, equipe de trabalho interna, equipe de vendas e funcionários atuantes na unidade fabril. Assim, constatou-se que o modelo de gestão adotado era informal, em que as dificuldades eram facilmente identificadas. Entre os principais problemas relatados, estava a dificuldade de comunicação entre todos os setores da empresa atrelado a falta de definição de um meio de comunicação formal. A partir das entrevistas e acompanhamentos da rotina, o organograma da empresa foi reestruturado, em que foi possível instituir a interação entre os funcionários. Com isso, também foram definidas novas diretrizes, sendo que foram reformulados itens de visão, missão e valores, assim como a definição dos pontos descritos na nova normativa. Também foram criados programas organizacionais padrões para padronizar atividades desenvolvidas. Sendo assim, observou-se que as mudanças apresentaram aceitação diferente entre os funcionários de acordo com o setor, que pode ser explicado pela ausência de uma cultura organizacional forte.

Palavras-chave: Comunicação, Cultura organizacional, Entrevistas, Equipe.

## INTRODUÇÃO

A concorrência é uma realidade para todas as organizações empresariais, resultando em uma pressão cada vez maior para a obtenção de resultados positivos e exigindo que gestores estejam atentos ao cenário econômico global e nacional para se manterem com uma alta competitividade no mercado. Uma forma de atingir resultados robustos e cada vez melhores é através de buscas de novas estratégias e formas eficientes de implementá-las, através da implementação de um planejamento estratégico.

Segundo Brasil Júnior (2020), parte essencial do planejamento estratégico está na adoção de medidas e ações planejadas capazes de promover uma maior participação de mercado aumentando suas vendas, uma vez que suas propostas estão ligadas diretamente no crescimento organizacional por meio da evolução nas vendas e/ou produtividade. Stoner e Freeman (1994) também afirmam que o planejamento estratégico é o processo de estabelecimento de objetivos e suas linhas de ação mais adequadas para alcançá-los. Estes objetivos podem ser qualitativos ou quantitativos e podem sofrer interferência de diversos fatores como a cultura organizacional. Os autores ainda destacam que é necessário um plano para que os gestores saibam como se organizar e do que necessitam para atingir tal fim, além de destacarem a importância da definição dos objetivos para proporcionar um sentido de direção para empresa, além de contribuir para avaliação de seu desempenho.

Sabe-se que existem diferentes variáveis no ambiente empresarial que influenciam no desempenho econômico e operacional de uma empresa, sendo comum que instabilidades ocorram, exigindo dos gestores capacidade de identificar ameaças e oportunidades que possam impactar seu negócio. Assim, sob esse prisma, torna-se possível entender a razão pela qual as organizações alternam momentos de prosperidade com outros de dificuldades, restando às suas administrações aperfeiçoarem as suas capacidades gerenciais, muitas vezes reestruturando os seus modelos de gestão (REGINATO, 2020).

Ao proferir sobre empresas da área, é possível observar que a demanda por ração na produção animal tem crescido a cada ano, resultando em um aumento na produção pelas indústrias do setor. Segundo o **Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações)**, o Brasil encerrou o ano de 2021 com produção de 85 milhões de toneladas e crescimento próximo a 4% em relação a 2020 (ZANI, 2022), destacando o crescimento do setor. Conseqüentemente, com oferta cada vez maior de produtos no mercado, torna-se

imprescindível a busca permanente por melhorias no âmbito tecnológico e gerencial das organizações.

Diante do exposto, o presente artigo tem o objetivo de descrever as etapas do desenvolvimento do planejamento estratégico e reestruturação da forma de gestão de uma empresa de nutrição animal no Estado do Rio Grande do Sul.

### **Método de Pesquisa**

O universo de pesquisa deste estudo foi uma empresa de nutrição animal, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul, em que o desenvolvimento da reestruturação gerencial e implementação do planejamento estratégico ocorreu de dezembro de 2022 a julho de 2023, sendo dividido em sete etapas: mapeamento e diagnóstico da gestão atual da empresa, definição de novas diretrizes e normas de trabalho, estruturação de processos, formalização de cargos e afazeres, desenvolvimento dos procedimentos operacionais padrões e estruturação de um setor de gestão de pessoas.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram entrevistas com gestores da empresa, pesquisa de documentação, registros em arquivos e observação direta. As entrevistas foram realizadas com a utilização de roteiro previamente estabelecido, gravadas e transcritas para assegurar a confiabilidade dos dados, sendo entrevistados todos os funcionários da empresa.

Para efeito das análises de dados, foram considerados os dados referentes ao período de janeiro de 2022 a julho de 2023.

As etapas executadas durante o trabalho serão descritas em seções com suas respectivas fundamentações teóricas.

### **Mapeamento e diagnóstico: Características da empresa e da cultura organizacional existente**

As entrevistas serão descritas de acordo com setores da empresa, divididos em: diretoria, equipe de trabalho interno, equipe de vendas e funcionários atuantes na unidade fabril. A partir das entrevistas realizadas, buscou-se identificar e descrever as principais características do modelo de gestão e por consequência da cultura organizacional presente.

A empresa está atuante no mercado de nutrição animal a 30 anos, em que, em um primeiro momento se estruturava como uma agropecuária, sem a produção de ração animal direta. Em 2011 a empresa constituiu uma fábrica para a produção de ração, adquirindo,

necessariamente uma nova forma de gerir os funcionários, produtos e serviços entregues aos clientes e incorporando outros setores, como de logística, pedidos e comercial.

Através das entrevistas com os componentes da diretoria, foi constatado que o modelo de gestão adotado era informal, sem a existência de instrumentos básicos de administração, como planejamento estratégico ou ao menos operacional, fluxo de caixa, indicadores de avaliação de desempenho econômico ou técnico/comercial ao se tratar da equipe de vendas, normativas e diretrizes de trabalho, fluxograma com cargos e afazeres e processos instituídos e descritos.

Entre as principais dificuldades identificadas e relatadas pelos gestores estavam a falta de controle de visitas da equipe comercial, baixo volume de vendas realizadas, falta de processos, centralização das decisões em um dos gestores, dificuldade de comunicação entre os setores internos e comercial e dificuldade de determinação dos cargos e afazeres dos funcionários, assim como dos diretores.

Ainda foi relatado que no período em que houve um grande aumento de produção, as decisões de centralizaram ainda mais no gestor responsável pelo setor comercial, além de desencadear um grande índice de inadimplência. Segundo os entrevistados, tal fato se deu pela falta de controle e acompanhamento da equipe de vendas, aliado a más contratações realizadas. Quando realizadas as entrevistas com os funcionários que atuavam na realização do trabalho interno da empresa (setores comercial, logística, financeiro e emissão de pedidos), os pontos a serem melhorados eram semelhantes aos citados pelos gestores. Entre as necessidades mais citadas estava a dificuldade de comunicação entre todos os setores da empresa atrelada a falta de definição de um meio de comunicação formal, pois a grande maioria das demandas chegavam por mensagem em aplicativos de conversas, o que dificultava a execução do trabalho.

Eles ainda mencionaram saber as tarefas que deveriam realizar diariamente, entretanto, ao serem admitidos não houve uma conversa explicativa a respeito dos seus afazeres, o que dificultou até certo momento a realização do trabalho. Apesar das dificuldades citadas, todos os entrevistados relataram que por trabalharem próximos aos diretores, possuíam uma boa relação com a diretoria.

Quando entrevistados os funcionários atuantes na unidade fabril, incluindo o gestor de produção da fábrica, foi possível identificar, a presença de problemas de comunicação internos também. Entretanto, por se tratar de uma organização de trabalho diferente dos outros setores, as principais dificuldades encontradas foram a alta rotatividade de funcionários e falta de

engajamento de muitos na execução das tarefas diárias, sobrecarregando outros colegas. A respeito do gerenciamento das pessoas da unidade, foi possível identificar dificuldades por parte do gestor em acompanhar o dia a dia dos colaboradores, em dialogar com parte da diretoria e exercer todas as suas funções diárias.

As entrevistas realizadas com a equipe técnico-comercial ocorreram de forma remota, tendo em vista o grande número de componentes e atuações em diferentes regiões do estado, não sendo viável a realização das conversas de maneira presencial. Diante do exposto pelos colaboradores foi identificado um grande desalinhamento do trabalho executado pela equipe e o retorno esperado pela diretoria, impactado principalmente pela falta de diálogo, comunicação deficiente, desconhecimento dos cargos e afazeres da equipe interna, dificuldades financeiras e um resultado negativo devido às más contratações refletido em toda equipe.

A clara necessidade por rápidas mudanças na forma de gerir a empresa foi admitida por todos os membros da diretoria, fazendo com que alterações fossem iniciadas por pessoas externas, em forma de consultoria, com visões diferentes das já estabelecidas na empresa.

Foi possível identificar que devido à falta de processos de gestão, o desejo da diretoria em monitorar as atividades dos funcionários a fim de identificar os gargalos, facilitando a resolução de problemas não era possível, principalmente devido à falta de cultura de organização e responsabilidade, tanto dos funcionários quanto da alta gestão. Da mesma forma, a concentração das decisões pela diretoria passou a ser um obstáculo para o desenvolvimento e implementação de processos operacionais, aumentando a informalidade gerencial e resultando em situações em que as orientações fornecidas pela alta administração não tinham efeito sob a base da organização.

A cultura organizacional de uma empresa pode ser definida como um conjunto de normas compartilhadas pelos membros de uma organização, onde sua ausência dificulta a realização do trabalho direto dos funcionários, desencadeia frustrações quanto a entrega de resultados esperados pelos gestores e o que a equipe executa, além de dificultar qualquer implementação de melhorias. Segundo Zanelli (2004), a cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento.

Através do diagnóstico do cenário em que a empresa se encontrava, iniciaram-se as implementações de mudanças com a descrição de novas normativas e diretrizes da empresa, assim como dos cargos e afazeres.

## **Formalização de Cargos e Afazeres**

Com o auxílio das entrevistas realizadas e observação direta acompanhando a rotina de trabalho da diretoria e dos funcionários internos, o organograma da empresa foi reestruturado e os cargos e afazeres de cada membro foi descrito e apresentado para todos os funcionários. Os membros da diretoria foram definidos como um diretor geral, uma diretora administrativa, uma diretora financeira e um diretor de recursos humanos.

Em relação aos membros da equipe interna, apesar de saberem as atividades que deveriam ser desempenhadas no dia a dia, como relatado nas entrevistas, esses não possuíam um cargo formalizado, portanto, foram intitulados como gestores e responsáveis por seus respectivos setores, ou auxiliares quando trabalhavam próximo a um membro da diretoria. Sendo assim, o organograma passou a ser constituído por um gestor de logística, um gestor comercial, um gestor de produção, dois auxiliares financeiros e um auxiliar comercial.

Ainda com o organograma, se instituiu a interação entre os funcionários, ou seja, a quem a equipe de vendas deveria se reportar em casos de dúvidas e surgimento de imprevistos, assim como os motoristas.

Durante a execução do trabalho de implementação de planejamento estratégico e reestruturação, um novo integrante passou a compor a equipe. Por apresentar dificuldades de organização financeira, um especialista de departamento financeiro foi incorporado ao núcleo administrativo;

## **Definição de Novas Diretrizes e Normas de Trabalho**

A partir das entrevistas realizadas e entendimento das mudanças almejadas pela alta direção da empresa, com o auxílio dos diretores foram descritas as novas diretrizes da empresa. Souza (2010) define que os objetivos principais da diretriz organizacional são a identificação das responsabilidades, o estabelecimento do direcionamento comum a ser seguido pela corporação, a garantia do posicionamento e o estabelecimento de alternativas para a mensuração do sucesso, buscando a potencialização dos resultados.

Através de uma reunião presencial, foram reformulados os itens de visão, missão e valores da empresa, assim como a definição dos principais pontos a serem descritos na nova normativa, com o objetivo de informar aos funcionários as regras a serem seguidas por aqueles que trabalham na organização, independente do cargo e/ou função. Após a redação do documento, certificou-se de fazer a entrega para todos os funcionários, durante uma reunião

geral da empresa, a fim de evitar ruídos de comunicação e proporcionar um momento de aproximação de todos os funcionários com a alta diretoria.

### **Estruturação de Processos e Descrição de Procedimentos Operacionais Padrões**

Segundo Hammer e Champy (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes, não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.

Apesar da estruturação de processos ser uma premissa fundamental em qualquer organização, na empresa em questão não havia processos descritos e instituídos, a realização diária do trabalho ocorria de forma intuitiva ou resultante de uma conversa informal onde era esclarecida a forma de realização das tarefas.

Os processos começaram a ser criados e formalizados partindo das ações de contratação e demissão de funcionários, por ser uma mudança imediata solicitada pela diretoria da empresa.

Na sequência foram elaborados os processos de emissão de pedidos: desde a visita ao cliente até a entrega de mercadoria, encaminhamento de reclamações, resoluções de problemas e cobrança de inadimplentes.

Ainda que de forma diferente da criação dos processos citados, tratando-se diretamente da equipe de vendas, foram instituídos processo de acompanhamento da equipe, através da utilização de planilhas de agendamento das visitas semanais aos clientes, além de forma de realização de prospecção de vendas.

A descrição dos procedimentos operacionais padrões (POPs) tem o propósito de padronizar as atividades desenvolvidas na empresa, além de ampliar a eficácia e funcionamentos dos processos. O POPs foram criteriosamente descritos, principalmente a respeito das atividades desenvolvidas pela equipe interna, por envolverem burocracia e questões fiscais que devem ser conhecidos por todos.

Além dos objetivos já citados, com a descrição dos POPs, em caso de surgimento de dúvidas quanto a execução de determinada tarefa, vem a ser uma forma eficiente e rápida de saná-la, permitindo com que todos tenham acesso a mesma informação, evitando erros.

### **Estruturação de um setor de gestão de pessoas**

A estruturação de um setor de gestão de pessoas na empresa em questão é um desejo da alta diretoria. Por entenderem que a gestão do capital intelectual de uma organização hoje atua

de forma integrada com o planejamento estratégico e não mais apenas executando tarefas de caráter burocrático, a realização de uma gestão estratégica de pessoas é um fator determinante na manutenção e disseminação das diretrizes empresariais, desenvolvidas no início do trabalho.

### **Considerações Finais**

As mudanças iniciadas e implementadas na empresa durante a execução do estudo apresentaram aceitação diferente entre os funcionários, de acordo com o setor. Entendemos que as resistências encontradas foram ocasionadas, principalmente pela ausência de uma cultura organizacional forte na empresa, além de outros fatores como a realização de uma gestão de maneira informal e intuitiva por parte da alta diretoria.

## **BIBLIOGRAFIA**

BRASIL JÚNIOR, Inimá. I.; Ribeiro, Isteicy Lopes. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. Qualia: a ciência em movimento, v. 6, p. 01-26, 2020.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. Reengineering the corporation. New York: Harper Business, 1994.

REGINATO, LUCIANE; NASCIMENTO, AUSTER . O Processo de reestruturação de um Modelo de Gestão e o seu efeito no comportamento administrativo a no resultado organizacional: Um estudo de caso. Brazilian Journal of Business, v. 2, p. 2519-2543, 2020

SOUZA, D. L. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas, Planejamento de Longo Prazo em Organizações Públicas com a Utilização do Balanced Scorecard e de Cenários Prospectivos. 73f. 2010. Dissertação (pós-graduação em planejamento estratégico). Universidade Gama Filho. Brasília, 2010.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANI, A. BOLETIM INFORMATIVO DO SETOR MAIO/2022. SINDIRAÇÕES. Disponível em: [https://sindiracoes.org.br/wp-content/uploads/2022/05/boletim\\_informativo\\_do\\_setor\\_maio\\_2022\\_vs\\_final\\_port\\_sindiracoes.pdf](https://sindiracoes.org.br/wp-content/uploads/2022/05/boletim_informativo_do_setor_maio_2022_vs_final_port_sindiracoes.pdf)

## **5 Considerações Finais**

Os estudos apresentados contribuem para a ampliação de debate e estudo em relação a uma temática importante e pouco abordada no setor do agronegócio, a gestão de pessoas e desenvolvimento estratégico de negócios.

Através do desenvolvimento do Persômetro® e a comprovação da sua funcionalidade, é possível perceber a necessidade de novas ferramentas que auxiliem gestores do setor no gerenciamento e aperfeiçoamento das equipes de trabalho.

## Referências

ARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 9, 2001.

CANZIANI, J. R. F. **Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil**. 2001. 224p. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" - Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001.

CEZAR, A, M, R., Bido, D, S., Saad, S. M., O discurso de aplica na prática? – Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. **Enanpad**, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, Elsevier, 2º ed., 2004 4a Reimpressão

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos**. 4 ed. Ver. E atual. Barueri, SP: Manole, 2010

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro. Campus, 2003.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pertice Hall, 2003.

DOS SANTOS, R. W., Nascimento, V. M. B., & Oliveira, M. C. R. de. (2018). Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, 8(3).

FISCHER, André Luiz. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: Fischer, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p 11-34.

GIL, Antonio Carl Auxiliar. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENES, Antonia Maria; FIORI, E. A. . OS NOVOS PAPÉIS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA REFLEXÃO BIBLIOGRÁFICA A RESPEITO DO MODERNO CONCEITO DE GESTÃO. **Múltiplo Saber**, v. 1, p. 1-16, 2011.

HELENO, Guido. As oportunidades do Brasil rural. In: **Revista Brasileira de Administração**. Ano XIX, nº. 70. Mai./Jun. de 2009

KASPARY, M. C., Seminotti, N. A. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. 2012. São Paulo. **Revista Administração Mackenzie**, V. 13, N. 2.

LEONARDI, P., & CONTRACTOR, N. **Better People Analytics**. Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/better-people-analytics>. Acessado em 03/07/2023.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**: remuneração tradicional e estratégica: elementos de uma estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de., **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson. 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS DAS CHAGAS, MELINA; COSTA, DÉBORA VARGAS FERREIRA; PARADELA, VICTOR CLÁUDIO . Startups de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas. **REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO**, v. 13, p. 253-277, 2022.

MEIRA, J. L. **Sucesso econômico e perfil estrategista empreendedor de produtores rurais: o caso Nilo Coelho**. 76p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas**. 2ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

NASCIMENTO, C. M. D. V. do; BERNARDIM, M. L. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 409.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: Uma Ferramenta Científica de Transição Empresarial do Presente para o Futuro Adotada para Âmbito Operacional Brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REIFSCHNEIDER, M. B., Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: **Avaliação de Políticas Públicas de Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. Páginas 15-31. Número V Jan-jun 2012.

ROBBINS, S. P. Decenzo, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. Tradução Robert Brian Taylor, Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.2004.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. **Administração judiciária**: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006.

SILVA, Devanildo Braz da; PEREIRA, M. S. ; SPROESSER, Renato Luiz . O Planejamento Estratégico como Ferramenta para Obter Vantagem Competitiva no Agronegócio. In: IV ECAECO - Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade, 2011, Ponta Porã/MS. **Anais IV ECAECO - Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade**, 2011.

SNELL, S; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**.14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TANURE, B., Duarte, R. G. **Gestão internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIEIRA, L., Carvalho, N. M. R., A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 2, n. 2.