



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**CACAU SHOW**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
**DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS**  
**CACAU SHOW**

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

BEATRIZ BARELLA GREGORIO, RA  
1012019100220  
MARCELO SILVA GREGORIO, RA  
1012020100632

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	13
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	21
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	25
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	27
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	27
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	29
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>33</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Escolhemos a empresa Cacau Show por ser referência em Desempenho de Recursos Humanos. A gigante que começou com uma dívida de 500 dólares nos inspirou para este Projeto Integrado pelo seu tamanho, sua missão, seus valores e pela sua visão.

Sua missão é transformar o ordinário em extraordinário, oferecendo ao seu ecossistema uma relação duradoura com foco no crescimento, rentabilidade, oportunidades, e sustentabilidade.

Sua visão é ser inspiração no universo do cacau, honrando todas as potencialidades desse fruto sagrado.

E seus valores são: Paixão por realizar, Mais com menos, Inovação e Atenção aos detalhes.

Achamos que seria a empresa perfeita para o projeto.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

Fundada por Alexandre Tadeu da Costa em 1988 em Casa Verde, SP, está presente em quase todos os estados brasileiros e conta com mais de duas mil lojas, a Cacau Show tornou-se uma das maiores lojas de chocolates do mundo e fatura anualmente mais de um bilhão de reais.

A Cacau Show possui cinco fábricas com capacidade de produção anual de doze mil toneladas de chocolate nas cidades de Campos do Jordão, Curitiba, São Paulo e Itapevi.

Razão Social IBAC - Indústria Brasileira de Alimentos e Chocolates Ltda;  
Faturamento R\$3.3 bilhões (2017); CNPJ Cacau Show: **32.143.933/0001-24**.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

Neste Projeto Integrado abordaremos os temas das aulas vistas anteriormente que são:

Treinamento e Desenvolvimento: Métodos de Treinamento e Processo de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.

Avaliação de Desempenho: Técnicas de Avaliação e Modelos de Avaliação.

E por último abordaremos o Conteúdo de Formação Para a Vida: Liderando na Atualidade e colocaremos o conteúdo na prática elaborando um vídeo falando sobre seus principais pontos.

A empresa que vamos usar nesse projeto é a Cacau Show, o grande sucesso do Ale Costa.

### 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A capacidade de uma empresa em manter e ganhar participação no mercado é a competitividade. Atualmente as empresas estão passando por grandes evoluções decorrentes de novas tecnologias, desenvolvimento acelerado do conhecimento, globalização do negócio e incremento do comércio eletrônico (*e-commerce*). Assim, elas precisam tomar medidas para atrair, reter e motivar a força de trabalho. O treinamento não é um luxo: é uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior. Ele prepara os funcionários para usar novas tecnologias, trabalhar em sistemas inovadores, comunicar-se e cooperar com colegas ou clientes que possam ser provenientes de meios culturais diferentes.

Na Cacau Show, um ponto forte é a qualidade dos produtos e serviços, que só é possível devido ao treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. A empresa deu uma entrevista com a sua diretora de RH, Maria Paula Brancatelli sobre seu desenvolvimento de líderes, uma peça chave na enorme empresa que é a Cacau Show.

#### **“Paula, por que é tão relevante o desenvolvimento de líderes aqui na Cacau Show?”**

Olá Pessoal. Wagner, obrigado primeiro pela oportunidade de falar no Espresso 3. É chave para a gente o desenvolvimento da liderança. A gente vê a história da Cacau Show, uma história jovem de uma empresa que cresce muito. Ela cresce pelas pessoas. Ela cresce pela inovação. Desenvolver nossos líderes é uma plataforma-chave para continuar o nosso crescimento, a sustentabilidade do nosso negócio e o nosso olhar futuro. Se a gente quer continuar crescendo - e, a gente quer -, a gente precisa desenvolver os nossos líderes.

**E, como é que vocês estão fazendo este desenvolvimento?**

Até então, fazíamos um desenvolvimento, vamos dizer, mais formal. Com a criação da Universidade do Cacau, eu diria que ela é um centro de treinamento. E, sempre na pauta da nossa agenda existia a liderança e todo o processo de desenvolvimento. Este ano foi chave para a gente. Foi um ano de transformação, um ano de evolução. E a gente buscou, revisando as nossas competências organizacionais, trazer um caminho diferente para o nosso processo de desenvolvimento da liderança através da construção de trilhas na escola de liderança dentro da universidade. Então este desenvolvimento vai pautar agora, muito focado aonde a gente quer chegar, sempre com um norte na nossa visão e na nossa distância. Pondo nossos líderes e identificando futuros líderes, jovens talentos que podem ser líderes no futuro, e trabalhando eles dentro deste desenvolvimento. Um desenvolvimento de quatro trilhas que vai acompanhar esta construção e esta formação. E, ela está muito pautada, basicamente, em todas as competências organizacionais que identificam hoje não só o momento atual da Cacau Show, mas já a Cacau Show do futuro. E é assim que a gente vai fazer este desenvolvimento. Temos aqui grandes gurus, grandes especialistas que nos ajudam neste processo como um todo de inspiração, mas temos muito conteúdo e concretude para a realização de um desenvolvimento de um papel chave do líder para que ele seja realmente o grande alavancador deste crescimento organizacional e de negócios que a gente tem.

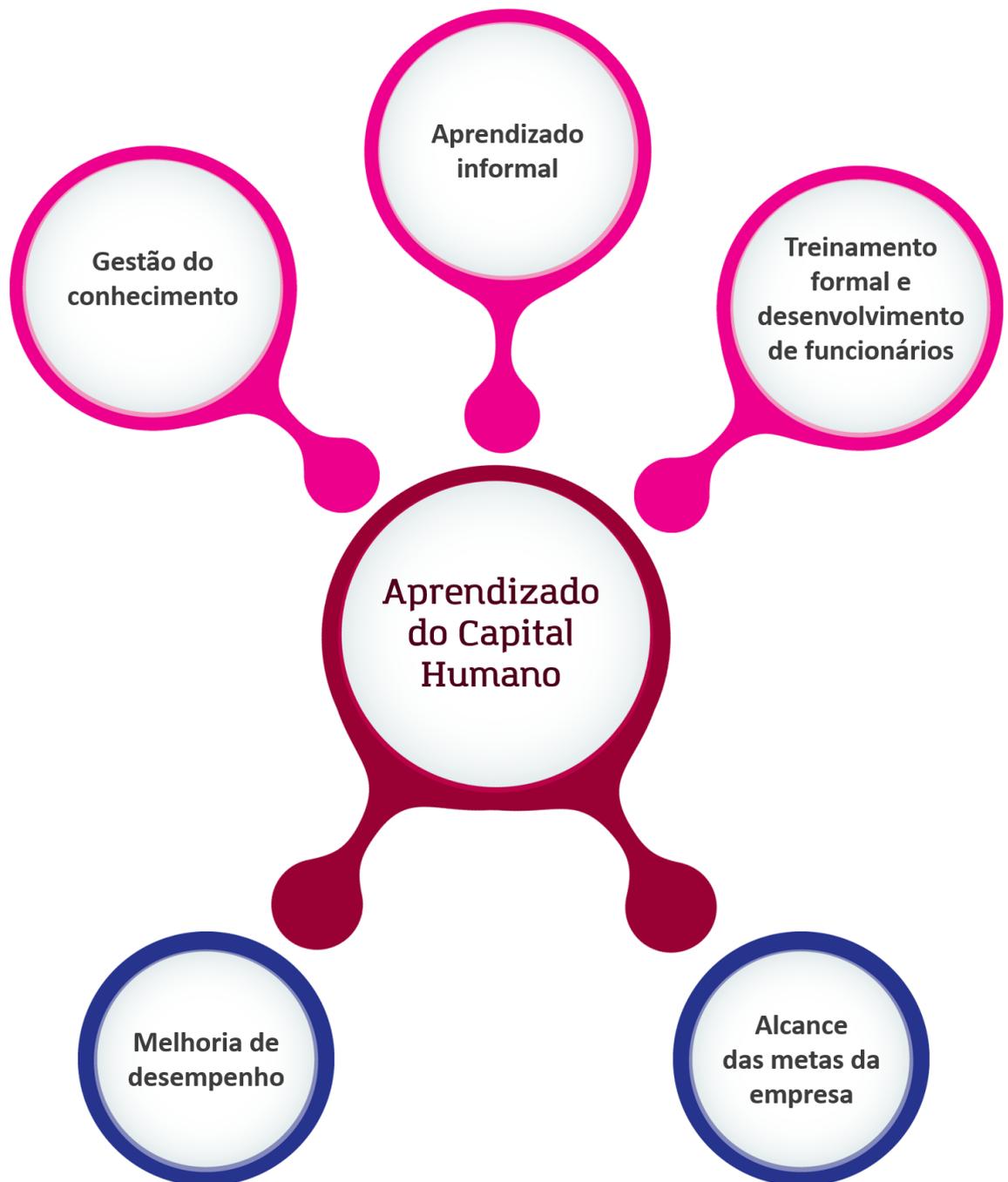
**Paula, você disse que até então vocês faziam muita aprendizagem estruturada, formal. Qual é a cara deste novo desenvolvimento da liderança?**

Este novo desenvolvimento tem tônicas que são diferentes. Nós vamos buscar a aprendizagem de várias formas. Pela leitura, pelo autoconhecimento, por inserção ainda em sala de forma spot, mas a gente está trazendo uma cara nova que é a aprendizagem pela experiência e por desafios. Então, de todo este modelo que foi construído, a gente traz realmente a possibilidade de todo este conteúdo ser desenvolvido com experiências e desafios a serem realmente vivenciados. E, ele constrói por esta experiência uma base

muito mais concreta de conhecimento porque ele vive o dia-a-dia, experiência, realiza e vê o que ele pode transformar e fazer um novo passo de atitudes e comportamentos para o futuro.

**Paula, muito obrigado!**

Obrigada.”



### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Um treinamento eficaz é ter um diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado. Métodos tradicionais que exigem um instrutor ou um facilitador e envolvem a interação presencial entre os participantes e aqueles com base em tecnologia. Estes métodos estão crescendo por causa dos aumentos potenciais na eficácia do aprendizado, bem como as reduções nos seus custos.

Em uma entrevista exclusiva com Alê Costa, a Revista Consumidor Moderno trouxe de perto como são os métodos de treinamento da Cacau Show:

**“Alê, para a Cacau Show o que significa “atender bem”?”**

Significa encantar desde o momento em que os clientes entram em uma das nossas lojas; é oferecer um produto com preço acessível e com alta qualidade, para que o cliente possa passar todo o carinho que colocamos em cada produto a quem ele ama e com quem compartilha o chocolate. Esse encantamento, assim como as experiências positivas, definem a fidelidade do cliente à marca.

**Vocês possuem alguma metodologia própria para treinamento das equipes? Como passar em palavras, imagens e gestos uma sensação que culmina no paladar?**

Sim, temos um treinamento para nossas consultoras que chama “Receita de Atendimento”, passamos o passo a passo da melhor maneira de atender, ser cordial, atencioso com nossos clientes e deixá-los com vontade de provar nossos produtos.

**Pergunta pessoal: o que faz você suspirar (de encanto e de surpresa) quando entra em uma loja de sua preferência?**

A inovação nos produtos oferecidos, a sensação de acolhimento e de parecer estar em casa, cercado de pessoas queridas e atenciosas. Carinho em cada detalhe é o que ganha meu coração.

**E o que faz o consumidor suspirar (de encanto e de surpresa) quando entra em uma loja Cacau Show? Há um planejamento de “consumer experience”? Há pesquisas para mensurar as percepções?**

Sim, temos esse cuidado em nossas lojas. Queremos que nossos clientes se encantem com nossos produtos todas as vezes que entrem em uma Cacau Show, seja em loja convencional ou em uma de nossas Mega Stores. Esse cuidado é muito importante, pois o encantamento é o que faz os clientes voltarem e se tornarem fiéis. Temos diversos recursos internos e externos para avaliarmos a percepção dos nossos clientes, seja em pesquisa de mercado ou em um de nossos totens de NPS.

“A inovação nos produtos oferecidos, a sensação de acolhimento e de parecer estar em casa, cercado de pessoas queridas e atenciosas. Carinho em cada detalhe é o que ganha meu coração”

**Existe alguma fórmula mágica para surpreender os seus consumidores? (risos)  
Aproveitando, qual a fórmula mágica dos seus chocolates?**

A fórmula mágica é escutar o consumidor, ser próximo. Estar disposto a ouvir os feedbacks, ter agilidade para testar novos produtos e conceitos. E mais: trabalhar a experiência com a marca dentro e fora das lojas. Buscamos encantamento e experiência em todos os pontos de contato com o consumidor: na praia com o gelato, no atendimento em casa com o revendedor, no carinho de quando estamos nas empresas,

no site da marca... Ah! Nosso ingrediente especial é juntar produtos de alta qualidade com preço acessível!

**Quais as suas dicas para os lojistas, empreendedores e gestores que estão com dificuldades em manter equipes de atendimento encantadas a ponto de surpreender os consumidores?**

Acredito que mostrar a importância de atender cada cliente como se ele fosse único, mostrando paixão, pertencimento e tocando a vida das pessoas da melhor maneira possível. É importante oferecerem ótimas experiências e vivências dentro das lojas, pois é assim que conseguimos encantar nossos clientes e fazer com que voltem.”

***Para a economista comportamental Flávia Ávila “é possível programar o encanto, passo-a-passo, desde o começo; o mapeamento das causalidades economiza muito dinheiro e muitas horas de trabalho. Pela economia comportamental é possível fragmentar a experiência, fazer pequenos testes em uma escala reduzida de experimento e analisar onde está o problema: Foi o atendente? O ar condicionado gelado? A música muito alta? A demora na fila no caixa? O sumiço do vendedor? A falta de embalagem para presente?”***

“O processo se dá em etapas, pontua Flávia:

Mapeamento do contexto: identificar a jornada de decisão e diagnosticar que comportamento se quer mudar ante a situação atual para além de apenas projetar atitudes aspiracionais como “Quero que o consumidor fique mais feliz, faça compras melhores, tenha experiências mais envolventes...”. Para isso, é fundamental definir qual conduta deve ser testada para mudar cada situação.

Planejamento e programação da ação: pensar na forma concreta na árvore das decisões com base em SIMs e NÃOs, de acordo com o mapeamento efetivado. Aplicar a situações reais: “Vejo uma vitrine bonita e decido se entro na loja ou não; entro na loja e

decido se falo com a vendedora ou não; se peço um produto ou não; se experimento ou não; se compro ou não...”;

Medição da eficiência e dos resultados: considerar que nem sempre o que foi vivenciado é o que ficou registrado no cérebro de maneira linear e organizada. Por isso, é interessante juntar várias ferramentas no momento de medir resultados: muitas vezes a ação em uma loja, por exemplo, começa bem, encantadora e surpreendente, e termina mal, desanimadora e desestimulante. Fazer perguntas logo na saída pode gerar um resultado enviesado, que desconsidera a experiência positiva inicial e leva à racionalização”. Sim! É possível estudar o comportamento das pessoas e mapear seus desejos e anseios para criar experiências que sejam positivamente impactantes e muitas marcas, cientes disso, já estão implementando de maneira bem-sucedida soluções sinestésicas, envolventes, encantadoras.”

### 3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A partir de processos de diagnóstico de treinamento e desenvolvimento bem planejados e conduzidos, torna-se possível aproximar as ações educacionais dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, conferir um caráter estratégico às áreas responsáveis pela promoção do desenvolvimento humano em contextos organizacionais.

O diagnóstico das necessidades de treinamento podem identificar as lacunas de conhecimento para poder determinar os treinamentos corporativos adequados para cada um, podendo desenvolvê-los em seu máximo potencial.

#### O processo de diagnóstico de treinamento e desenvolvimento



Alguns dados corporativos se tornam parte da rotina dos trabalhadores. Como alguns dados retirados do estudo da PwC:



**75%** das organizações **investem** em planos de capacitações empresariais baseadas nas **metas e objetivos** do negócio;

**32%** dessas companhias também consideram o aumento das competências dos colaboradores **importante**, assim como **53%** das pequenas empresas **compartilham** da mesma visão.

Após a implementação das capacitações e a coleta de resultados, as empresas que participaram da pesquisa puderam presenciar os seguintes resultados:



**89%** das organizações sentiram um **impacto positivo** em relação às **competências técnicas** dos colaboradores e à formação de novos líderes e gestores;

**86%** também apontaram que as metas do negócio foram alcançadas devido ao **aumento da produtividade** das equipes.

Assim é visível a vantagem competitiva que é agregada com um bom treinamento, inclusive aumentando o engajamento corporativo, a positividade de clientes e a melhora da marca empregadora no mercado, por exemplo.

Ao fazer um diagnóstico das necessidades do treinamento, as lacunas de conhecimento são identificadas e é possível saber qual é a melhor instrução para uma equipe.

Então algumas dicas para executar esse diagnóstico com perfeição:

Compreender as metas e os objetivos da empresa para alinhar os treinamentos corporativos à demanda para o negócio; Estruturar um método de diagnóstico certo por meio dos indicadores de desempenhos da empresa; Coletar feedback dos colaboradores com alto desempenho sobre a empresa; Enxergar as lacunas de

conhecimento dos colaboradores através de uma perspectiva externa; Acompanhar as tendências do mercado ao observar o comportamento de outras empresas.

Também pode ser útil acompanhar o desenvolvimento de colaboradores e mensurar os resultados dos treinamentos e estimular a cultura de aprendizagem contínua na empresa.

Uma análise foi feita na MeuSucesso.com Por Julio Carneiro da Cunha sobre inovação e competitividade da Cacau Show:

“Ainda que essa análise da Cacau Show tenha sido feita com o enfoque na competitividade, é importante entender que isso se sustenta em valores organizacionais. Não se pode deixar de mencionar a cultura organizacional da empresa voltada a buscar a proximidade e os relacionamentos.

A **cultura da Cacau Show** pode ser analisada, inicialmente, nas palavras de Alexandre Costa que defende que a empresa não é meramente uma vendedora de chocolates, mas sim que cria **momentos de carinho e felicidade** entre as pessoas. Essa constatação de que a empresa tem essa afetividade como razão de ser é o ponto de partida para se entender os valores que permeiam toda a organização.

Arelado à ideia de que a interação entre pessoas é fundamental, defende-se que as pessoas devem ser bem tratadas, isto é, tratar gente como gente. Com isso, inevitavelmente, a **valorização das pessoas** na empresa é um dos pilares do negócio. Inclusive, a primeira venda de chocolates por Alexandre Costa aos 17 anos começou com a compreensão de que ele precisava trabalhar em sintonia e coordenação com outras pessoas para que o negócio fosse viável. Quando ele vendeu os 2.000 ovos de chocolate que não tinha, ele teve que se associar ao tio (empréstimo) e à Dona Cleusa (que fez os chocolates) para que o negócio se tornasse possível. Em essência, existe desde os primórdios da empresa a ideia que as pessoas é que fazem o negócio e que ninguém avança profissionalmente sozinho. Essa lição é algo que se estende até os dias de hoje na Cacau Show.

Associado a essa valorização, o alto escalão da empresa preza pela proximidade com todos da empresa (considerando que cada um tem sua função fundamental dentro da organização). Esses valores de proximidade e afetividade que são considerados importantes pela Cacau Show são ainda reforçados por **rituais**, seja na sua rotina diária

de trabalho ou em datas específicas. Ao invés de transferir para o departamento de pessoas as atividades de interação geral da empresa, os próprios indivíduos do alto escalão da empresa se preocupam em conduzir esses ritos. Por exemplo, mensalmente os aniversariantes podem ter um momento de contato com o próprio Alexandre Costa para interação social a partir das relações profissionais entre colaboradores. Outro exemplo interessante é o almoço anual da sexta-feira santa, já que é o momento em que os colaboradores estão cansados depois do ritmo de vendas da páscoa e que Alexandre Costa faz questão de cozinhar para seus colaboradores mostrando um agradecimento pessoal dele para as pessoas da empresa. É uma entrega pessoal que representa justamente a entrega da afetividade ao invés de premiações em dinheiro ou em algum tipo de espécie. Não o bastante, outro exemplo marcante é o ritual para entrega da última caixa de chocolate produzida, que passa pela mão de todos os colaboradores da empresa sob aplausos de todos presentes. Esse ritual representa a entrega final de dois meses de trabalho intenso e faz com que o produto seja oferecido com afetividade e não como um mero resultado de uma linha de produção. São ações como essas que reforçam aos colaboradores a importância da afetividade e dos relacionamentos na realidade da empresa. Por fim, pode-se citar o treinamento com os franqueados da marca, que ao final do intenso aprendizado têm como surpresa um coquetel no qual eles escrevem seus nomes na parede da sede, simbolizando que a partir daquele momento eles passam a fazer parte da família Cacau Show.

Diversos poderiam ser os exemplos ainda citados. O intuito dessas iniciativas é entender que há rituais que reforçam constantemente a ideia de afetividade e proximidade entre as pessoas da empresa ao passo em que se criam expectativas e emoções para que estimulem o senso de pertencimento e de compreensão ao próximo; paralelamente, é importante destacar que são **iniciativas relativamente baratas mas carregadas de valores culturais da organização**. Ter iniciativas que constroem a cultura organizacional é algo do dia a dia, que se reforçam com rituais e que não necessariamente precisam de grande estrutura e aparato para serem conduzidas, bastando haver iniciativa dos líderes em conduzir pequenos eventos e, principalmente, de ser congruente com esses valores para servir de grande exemplo aos demais. Sobre exemplos, Alexandre Costa alega que: `Sempre acreditei muito no valor do exemplo. Sei que as pessoas não vão trabalhar por mim, mas porque todos nós, juntos,

defendemos a mesma causa – o crescimento de uma empresa que é um lugar agradável para trabalhar”

A análise mostra a importância que o Alê Costa demonstra por seus funcionários e sua maneira de pensar no sentido de trabalho.

Mais um ponto a ser abordado é o treinamento oferecido pela Cacau Show para seus franqueados, que é uma trajetória de sucesso, A franquía Cacau Show é uma instituição avaliada em alguns bilhões de reais no mercado. Porém, quem vê esses números nem imagina que a corporação iniciou dentro de uma sala de 12 metros quadrados e com um investimento baseado em, mais ou menos, 500 dólares.

Como é a atuação da Cacau Show?

Fundada em 24 de dezembro de 2009, em Itapevi (SP), a Cacau Show tem um forte programa de responsabilidade social. Sua finalidade é promover projetos, serviços, normas sócio-assistenciais e de proteção básica, por meio de práticas educacionais, ambientais, culturais, jurídicas, esportivas e profissionais, abrangendo todas as idades.

Assim, a empresa tem possibilitado uma perspectiva melhor em relação ao futuro da população menos favorecida de Itapevi e região. Com a intenção de aumentar ainda mais o limite de atendimento, a empresa fez uma parceria com o Núcleo Betânia.

A Cacau Show realizou reformas em todo o espaço, atendendo, atualmente, cerca de 500 pessoas. Dessas, 455 são crianças e adolescentes, que fazem aulas de esporte, reforço escolar e informática. Outros 50 são, basicamente, idosos, que são beneficiados com artes, terapias, músicas e alongamentos.

Em 2011, as instituições de Itapevi que estão cadastradas na empresa receberam uma doação de 52 toneladas de chocolate, atingindo uma média de 36.650 pessoas por mês.

Outra boa ação que rentabilizou grandes benefícios foi a Campanha do Agasalho realizada pela Instituição, que arrecadou cerca de 600 cobertores e que foram entregues à comunidade menos beneficiada na região.

Quais são os diferenciais da franquia Cacau Show?

A Instituição da Cacau Show proporciona inúmeros serviços aos franqueados, a fim de garantir sucesso no empreendimento. Logo, com o objetivo de transmitir o espírito de uma marca sólida e auxiliar os operadores de rede, a instituição detém uma consultoria de campo. Com isso, os empreendedores conseguem ser auxiliados em inúmeros aspectos.

A marca é umas das vias em que a empresa mais investe, devido ao **marketing**. Anualmente, são realizadas cerca de 20 campanhas, tanto em televisão quanto no rádio e na internet, sobretudo nas redes sociais.

O melhor de tudo isso é que esses meios atingem todos os tipos de franquias, diminuindo a necessidade de terem que realizar ações individuais. Ademais, a Cacau Show proporciona inúmeras outras **vantagens**, como:

auxílio no momento de pesquisar quais os melhores pontos comerciais para a implantação da loja;

- assistência eficiente nas operações da **franquia**;
- desenvolvimento eficaz de materiais promocionais;
- diversas parcerias com fornecedores já homologados;
- forte e sólida assistência jurídica;
- promoção de marketing institucional;
- treinamentos específicos para os consultores das lojas.

Qual é o perfil do franqueado Cacau Show?

A principal exigência para a qualificação de um franqueado da Cacau Show é ter aptidão para o varejo. Esse ponto foi estabelecido pelo próprio presidente e fundador da empresa, Alexandre Tadeu da Costa.

Mensalmente, 2 mil pessoas, aproximadamente, buscam a corporação com o intuito de se tornar um franqueado. Porém, entre tantas buscas, apenas 20 são selecionadas.

A empresa valoriza muito quatro pontos para desempenhar uma boa franquia, que variam de treinamento a **gestão** do negócio. Explicaremos resumidamente sobre cada um:

- habilidade: esse ponto objetiva mostrar uma facilidade de desenvoltura na gestão e na negociação com os colaboradores;
- compromisso: baseia-se em cumprir as responsabilidades com a franqueadora, colaboradores e fornecedores;
- zelo: aqui, exige a máxima dedicação do franqueado para com o negócio conquistado, objetivando qualidade no atendimento e na exposição das mercadorias;
- investimento: esse ponto central em agrupar todo o capital obtido e investi-lo no padrão que enquadra com o seu perfil.

### **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho oportuniza aos indivíduos o mapeamento de seus objetivos, desenvolvimento de suas competências, comunicação transparente com a equipe de gestores. Assim, é um recurso importante para que as empresas acompanhem as diferentes influências do contexto para o desempenho nas organizações.

É por meio do processo de gestão dos desempenhos dos atores organizacionais, que a política de gestão de pessoas pode absorver variabilidades que reverberam em mudança na performance da empresa, de modo geral.

A importância da Avaliação de Desempenho:

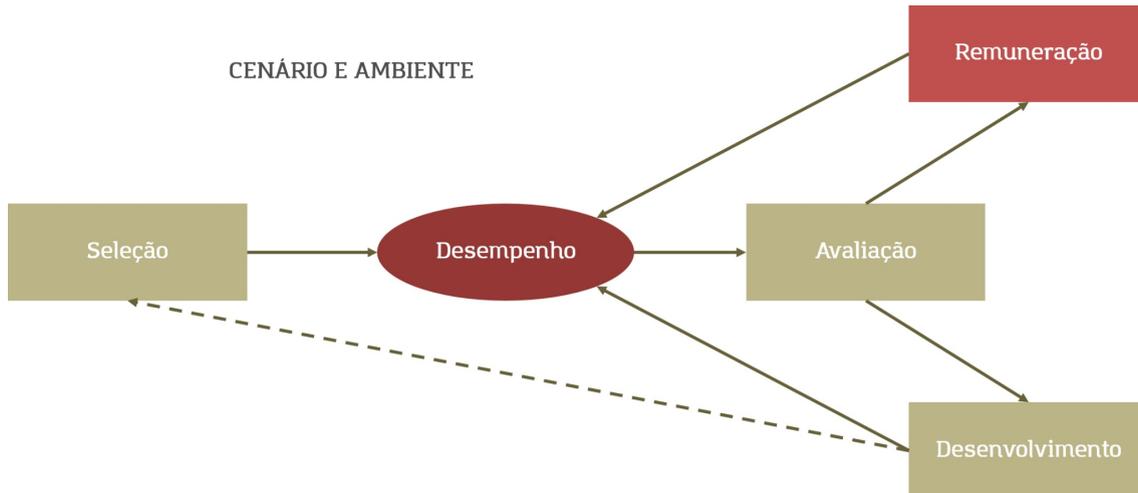
Movimentações no mercado de trabalho podem gerar interesse do colaborador em novas oportunidades, o que influencia em sua entrega. A empresa deve estar atenta às mudanças se deseja reter um talento.

Pressões para a produção e inovação podem influenciar negativamente o desempenho dos colaboradores, como um recurso negativo, acompanhar a maneira como o indivíduo responde a estas questões é fundamental para a empresa.

Identificação de lacunas às competências técnicas e transversais pode orientar intervenções e programas de treinamento específicos para o desenvolvimento orientado pelas metas da organização, nesse ponto, é importante que a empresa fique atenta às tendências e inovações da concorrência, para que o conhecimento de seus colaboradores não seja obsoleto para responder às contingências do mercado que atua.

As empresas não vivem isoladas em seus contextos internos, o que acontece fora da organização reflete na sua dinâmica cotidiana, a gestão do desempenho continuada pode, de alguma forma, iluminar elementos desta variação que frequentemente desestabiliza a performance e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

A Avaliação oportuniza à empresa, a reafirmar seus valores, o aumento na produtividade e na lucratividade, a identificação de problemas nas equipes, assim como impedir que estes avancem.



### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação de funcionários requer, não apenas rigorosidade na aplicação das técnicas, mas na escolha da mais adequada (Múltipla e individual), levando em consideração seu contexto de trabalho, o que incluiu cargos e as competências requeridas.

#### 1. Autoavaliação

Uma boa prática para promover a reflexão em suas equipes. Na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré-definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros.

É fundamental deixar claro para os funcionários que eles podem ser honestos, pois não serão prejudicados por fazer avaliações negativas. Explique que a intenção é ajudar em seu desenvolvimento profissional e na otimização da empresa. É interessante aliar essa prática a outros métodos, para uma análise de desempenho mais completa.

#### 2. Avaliação 360°

Nesse modelo, cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de também avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados. É daí que vem o nome Avaliação 360°, já que a análise é feita por todos os lados. Uma maneira de avaliar o desempenho dos critérios definidos com base em vários pontos de vista, o que ajuda a tornar o processo mais completo.

A avaliação será feita por pessoas que ficam próximas no dia a dia, o que provavelmente vai trazer influências de opiniões pessoais e não profissionais. Fique atento a esse fato e incentive os funcionários a serem bem objetivos, analisando com certo distanciamento. E é uma boa ideia conciliar esse modelo com outros métodos, para se certificar sobre os resultados.

### 3. Avaliação por objetivos

Essa se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É necessário considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas.

Os objetivos de um funcionário são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

### 4. Avaliação por competências

A avaliação por competências é realizada com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. Aí, é possível observar demandas para fortalecer as equipes, como treinamentos para desenvolver alguma habilidade.

Também é válido lembrar que algumas empresas optam por dividir esse modelo em três categorias. A primeira refere-se aos conhecimentos e aptidões cognitivas sobre algo. A segunda se refere às habilidades e ao “saber fazer”. Já a terceira se refere às atitudes e à motivação. Com parâmetros assim, pode ficar mais fácil avaliar.

## 5. Avaliação da equipe

Além de levar em conta cada colaborador separadamente, faz toda a diferença avaliar toda a equipe. A avaliação dos times também é feita de acordo com critérios pré-estabelecidos, como as competências necessárias, as metas definidas, a comunicação, o fluxo de trabalho etc. A partir dessas análises, é possível pensar em estratégias para melhorar as relações e o clima organizacional, por exemplo.

## 6. Avaliação por escala gráfica

Um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho, nele, é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados e escalas de valores (como ruim, médio e bom).

É um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. Importantíssimo aliar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações muito rasas. No entanto, é uma ótima técnica complementar e não precisa ser ignorada.

## 7. Avaliação da liderança

É essencial lembrarmos que o desempenho da liderança também deve ser avaliado. Os líderes têm grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes, eles influenciam a comunicação, as relações interpessoais, a motivação e até o bem estar dos funcionários. A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes

para ficar mais completa. Com os resultados, é possível dar feedbacks para otimizar a liderança, melhorar sua relação com os funcionários e otimizar outros aspectos pré-estabelecidos.



A Cacau Show pode utilizar métodos de avaliação do desempenho, tais como a reunião de avaliação e feedback, escrever desafios e utilizar formulários, e adota programas como Programa Excelência Show, que é um sistema de gestão de Performance & Desenvolvimento (sic).

Esse método de avaliação é um dos mais eficazes pois busca a transparência entre a empresa e o funcionário, otimizando a relação entre ambos.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

Os estudantes devem comentar sobre os modelos de avaliação do desempenho utilizados pela empresa escolhida no projeto e, caso seja adotado mais de um modelo por parte da empresa, explicar as diferenças de cada modelo e como podem ser aplicados em diferentes segmentos corporativos.

#### **Avaliação KPI**

Essa ferramenta auxilia as organizações a medir a evolução e o desenvolvimento dos resultados desejados, assim como verificar se os objetivos estipulados anteriormente serão cumpridos.

#### **Avaliação - Método Smart**

É muito utilizado pelas empresas para o planejamento e definição de metas coerentes de acordo com a realidade organizacional.

#### **Avaliação por competências e cargos**

Esse método de avaliação é especificamente usado na maximização de resultados dos indivíduos, para tal avaliação, é necessário que todos os colaboradores tenham bem alinhado a descrição de seus cargos.

#### **Avaliação por perímetro**

É a avaliação de desempenho de um profissional, da equipe ou setor, abrange toda a organização.

#### **Avaliação 360**

É um modelo que sempre utiliza o mesmo critério, respeitando e usando visões diferentes, para avaliar o desempenho de todos os colaboradores, equipes, gestores, chefes, clientes, a própria empresa, e inclusive a autoavaliação.

### **Avaliação 180**

É a avaliação aplicada pelos gestores, onde os colaboradores são cobrados pelos resultados das metas, e os mesmos recebem instruções, dicas, aconselhamento e direções.



## **3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE**

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEQB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

### **3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

#### **A arte de influenciar pessoas**

A síntese precisa apresentar exemplos práticos dos seus conteúdos, ou seja, de modo que possam ser utilizados ou verificados no dia-a-dia.

Muito se fala sobre a necessidade de influenciar pessoas. A verdade é que a influência é uma arte que pressupõe lidar com as emoções de outras pessoas. Influenciar pessoas requer, antes de tudo, a responsabilidade, ética e respeito ao próximo.

O aprendizado da liderança não se limita ao domínio de técnicas. O aprendizado de um líder envolve dimensões cognitivas, analíticas, comportamentais e a habilidade de ação.

Como o mundo está mudando, os líderes devem se adaptar às novas culturas corporativas e modos de se liderar.

#### **Líder de mim mesmo**

Para se liderar outras pessoas é preciso primeiro conhecer a si mesmo, ter responsabilidade pela evolução da sua vida e carreira e ter autoconfiança para tomar decisões.

Antes de liderar os outros, é preciso liderar a si mesmo! Isso tem a ver com:

Tomar decisões por si mesmo, sem depender frequentemente de outras pessoas.

Olhar para si mesmo e refletir sobre o que mudar, o que melhorar, o que começar a fazer e não esperar que as outras pessoas apontem sobre isso.

Amar a si mesmo, acreditar em si mesmo e se escolher. Até porque se você não se escolhe, o mundo não escolhe você.

A liderança de seus comportamentos. Em geral, as pessoas são admitidas pelas habilidades técnicas e demitidas por seus comportamentos.

### **Líder de outras pessoas**

#### **A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA ESTÁ NA CONFIANÇA**

Um líder tem que inspirar. A liderança exige visão de longo prazo e a capacidade de agregar pessoas em torno de um objetivo comum. Some-se a isso a paixão por liderar e uma intensa atenção aos liderados. A liderança se faz no dia a dia de trabalho com o time. E é durante o dia a dia que o líder revela: quem é, de fato, aquele líder, o que ele defende e por que está ocupando aquela posição. Liderança tem a ver com credibilidade e credibilidade tem a ver com confiança: é essencial que um líder faça do discurso a sua prática.

### **Conheça seu estilo**

Existem diferentes tipos de estilos de liderança, como o estilo diretivo, estilo diretivo e participativo, estilo participativo e o estilo liberal.

**O estilo diretivo** é indicado para equipes com nenhuma ou baixa maturidade na função. Nesse caso, o líder define o que, quem e como fazer. É uma situação em que os integrantes da equipe estão em fase de aprender a executar as tarefas, e em que o papel do líder é treinar uma equipe e acompanhar a tarefa até o fim. Para que os colaboradores tenham confiança, é como se o líder pegasse na mão do colaborador e mostrasse o que ele tem que fazer. É uma situação de mentoria e treinamento constantes.

### **Estilo diretivo e participativo**

O estilo diretivo/participativo, ou híbrido, é aplicável em equipes com razoável maturidade para realização das tarefas, mas que ainda não são autônomas. Nesse caso, o

líder atua com foco nas tarefas, muitas vezes atuando como executor, mas se propõe a estimular o a integração do time, criar a cultura do diálogo, dedica especial atenção a amadurecer na equipe o feedback sistemático, estabelecer desafios e formas de reconhecimento. Na execução das tarefas, diferentemente do estilo puramente diretivo, o líder se propõe a compartilhar seus conhecimentos técnicos sobre determinado assunto objetivando desenvolver a autonomia da equipe por meio do exemplo.

### **Estilo Participativo**

O estilo participativo estimula todos a desenvolverem suas habilidades, provoca o engajamento e o pertencimento. A liderança participativa faz com que os membros da equipe busquem algo muito além da compensação financeira, uma vez que são parte da decisão e corresponsáveis pelos resultados

É uma via de mão dupla. O líder busca nos membros da equipe as sugestões, considerando as habilidades de cada um. Nesse estilo, a marca é a confiança e a autonomia da equipe, podendo, em alguns casos, caminhar sozinha em momentos de ausência do líder

### **Estilo Liberal**

Nesse estilo, no qual a equipe tem alta maturidade, o líder ouve, analisa as informações, mas estimula que a equipe tome a decisão. A liderança liberal também é definida pela ausência de influência direta do líder, deixando que a equipe tome as decisões com autonomia e liberdade, participando quando a sua ação for exigida.

## **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

A seguir elaboramos um vídeo falando sobre o tópico anterior do PI: Liderando na Atualidade.

[https://youtu.be/25Ygf\\_ZxJDs](https://youtu.be/25Ygf_ZxJDs)

## 4. CONCLUSÃO

Neste PI abordamos os principais pontos das aulas das unidades de estudo, utilizei bastante o conteúdo da plataforma em conjunto com outras referências para chegar a esta conclusão com a empresa de referência Cacau Show. As unidades de estudo foram Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.

Também abordamos a unidade de formação para a vida que fala sobre a liderança na atualidade e colocamos em prática falando sobre em um vídeo que elaboramos.

## REFERÊNCIAS

CASSIMIRO, Wagner. Em LinkedIn. Disponível em:

<https://pt.linkedin.com/pulse/veja-como-cacau-show-desenvolve-seus-1%C3%A0s-ideias-com-maria-cassimiro>

Acesso em 18/11/2022

CUNHA, Júlio Carneiro da. Em MeuSucesso.com. Disponível em:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ij4s5W4BpQkJ:https://meusuccesso.com/artigos/inovacao-e-tecnologia/cacau-show-e-os-seus-pilares-de-crescimento-afetividade-inovacoes-e-competitividade-1481/&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

Acesso em 18/11/2022

Em Cacau Show. Disponível em:

<https://www.cacaushow.com.br/para-sua-empresa/institucional.html>

Acesso em 18/11/2022

Em Informe de Rendimentos. Disponível em:

<https://informedere Rendimentos.com/consulta/cnpj-cacau-show/#:~:text=CNPJ%20Cacau%20Show%3A%2032.143.933%2F0001%2D24>

Acesso em 18/11/2022

Em Wikipédia. Disponível em:

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Cacau\\_Show](https://pt.wikipedia.org/wiki/Cacau_Show)

Acesso em 18/11/2022

FURTADO, Marcelo. Em Blog Convenia. Disponível em:

<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>

Acesso em 18/11/2022

GOAKIRA. Em Blog Goakira. Disponível em:

<https://blog.goakira.com.br/franquia-cacau-show/>

Acesso em 18/11/2022

Pechlivanis, Marina. Em Consumidor Moderno. Disponível em:

<https://www.consumidormoderno.com.br/2020/01/21/segredo-cacau-show/>

Acesso em 18/11/2022

SARMENTO, Pedro Henrique Corrêa. Em Passei Direto. Disponível em:

<https://www.passeidireto.com ›analise-cacau-show>

Acesso em 18/11/2022

## ANEXOS

Loja da Cacau Show:



Alê Costa, fundador da Cacau Show:



Logo da Cacau Show:



Logo do Instituto Cacau Show:



Alunos do Instituto Cacau Show:

