ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS — ENANGRAD JÚNIOR

ESTRUTURAÇÃO DE UM PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O CARGO DE VENDEDOR EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOTIVO

Resumo: Este estudo teve como objetivo estruturar um processo de avaliação de desempenho para o cargo de vendedor em uma empresa do setor de comércio de veículos seminovos. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa, descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados evidenciaram que a organização realiza o acompanhamento do desempenho dos vendedores de forma predominantemente informal, sem critérios padronizados, indicadores estruturados e procedimentos sistemáticos de *feedback*. Com base no diagnóstico organizacional e na literatura, foram recomendadas ações estruturantes para que se possa trabalhar com um processo formalizado e adequado à realidade existente. Conclui-se que os problemas existentes identificados na empresa contribuem para a informalidade e vão ao encontro do que as referências apontam, o que gera um caráter de aplicabilidade ao que se fez neste trabalho e de consolidação de conhecimentos compatíveis ao escopo deste evento.
Palavras-chave: avaliação de desempenho; gestão de pessoas; vendedor; *feedback*; indicadores de desempenho.

Abstract: *This study aimed to structure a performance evaluation process for the position of salesperson in a pre-owned vehicle dealership company. The research is characterized as applied, qualitative, descriptive, and conducted through a case study. Data collection was carried out through semi-structured interviews. The results showed that the organization monitors salesperson performance in a predominantly informal manner, without standardized criteria, structured indicators, or systematic feedback procedures. Based on the organizational diagnosis and the literature, structuring actions were suggested to enable working with a formalized process tailored to the existing reality. It is concluded that the existing problems identified in the company contribute to informality and align with what the literature indicates, which gives an applicable nature to what was done in this study and consolidates knowledge consistent with the scope of this event.*
Keywords*: performance appraisal; human resource management; salesperson; feedback; performance indicators.*

1. INTRODUÇÃO

A competitividade pode ser interpretada como o aspecto que diferencia a organização perante seus concorrentes, estando associada às forças do ambiente externo do mercado e à forma como a empresa se posiciona estrategicamente diante delas. O ambiente externo de uma organização presume incertezas, volatilidade e instabilidades, especialmente no século XXI, que é marcado pela globalização e por mudanças bruscas — seja de comportamento do consumidor ou modo de produção —, características que potencializam a imprevisibilidade do macroambiente organizacional (Jacobsen, 2010; Marras, 2016).

Nesse cenário, o foco central no conhecimento e nas pessoas que constituem as organizações impulsiona a adoção de uma Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), voltada à criação de valor e à contribuição do fator humano para o desempenho e a competitividade organizacional (Mascarenhas, 2020; Marras, 2016).

Diante dos desafios competitivos mencionados, a AVD surge como uma das ferramentas da GEP, definida como um processo que retroalimenta o colaborador sobre sua atuação, alinhando as expectativas da organização ao autodesenvolvimento contínuo do indivíduo (Snell; Bohlander, 2015; Lucena, 1977).

No contexto de Santa Catarina (SC), o comércio de veículos automotores, incluindo veículos novos e usados é uma atividade econômica reconhecida na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além disso, o mercado automotivo de SC apresentou desempenho positivo em 2025, com crescimento nas vendas de veículos expondo a relevância e o dinamismo do setor no estado (IBGE, 2026; Fenabrave/SC, 2026). Esse contexto evidencia a importância do segmento automotivo no cenário estadual e oferece a base para a análise de uma empresa atuante no mercado de veículos seminovos da Grande Florianópolis.

Considerando que a prestação de serviços é marcada por encontros entre cliente e prestador, denominados “momentos da verdade” — nos quais o consumidor forma sua percepção acerca da qualidade do atendimento —, o cargo de vendedor assume papel estratégico por representar o primeiro contato do cliente com a empresa e por influenciar diretamente sua experiência, confiança e decisão de compra (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014).

Em meio a este mercado competitivo, está inserido o objeto deste estudo: uma revenda de veículos seminovos, localizada em Florianópolis-SC. Trata-se de uma empresa familiar, atuante na venda, compra e consignação de veículos seminovos, que não dispõe de um processo formalizado de AVD para seus vendedores. Assim, define-se o seguinte problema de pesquisa: o que pode ser recomendado para se estruturar um processo de Avaliação de Desempenho para o cargo de vendedor em uma revenda de veículos seminovos?

Para respondê-lo, definiu-se como objetivo geral deste trabalho o de analisar como estruturar um processo de Avaliação de Desempenho para o cargo de vendedor na referida empresa e, para tanto, trabalhou-se com os seguintes objetivos específicos: identificar o interesse da empresa no processo de AVD; conhecer a realidade do cargo de vendedor; analisar o processo de avaliação atualmente praticado pela organização e suas principais falhasse; apresentar recomendações para estruturar um processo de AVD compatível com a realidade organizacional da empresa e com a literatura estudada.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre a AVD; a seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados; a seção 4 apresenta o estudo de caso, contemplando o

diagnóstico da realidade organizacional e a recomendação de estruturação de AVD para o cargo de vendedor; por fim, a seção 5 traz as considerações finais do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentados neste capítulo os conceitos, as etapas, métodos e cuidados relacionados ao processo de avaliação de desempenho.

2.1. Conceitos e Objetivos da Avaliação De Desempenho

A AVD é um dos principais instrumentos da gestão de pessoas, pois permite analisar a contribuição dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais e embasar decisões relacionadas ao desenvolvimento profissional e ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Embora, inicialmente, sua utilização estivesse associada à mensuração do desempenho individual, a literatura mostra que sua finalidade foi ampliada, passando a contemplar também o alinhamento entre pessoas e estratégia organizacional. Assim, Lucena (1977) compreende a avaliação como um processo contínuo de planejamento, acompanhamento e avaliação, enquanto Snell e Bohlander (2015); Pontes (2021) e Mascarenhas (2020) reforçam que seus resultados devem subsidiar ações de desenvolvimento, capacitação, reconhecimento e tomada de decisão, conferindo à avaliação um papel estratégico na gestão de pessoas.

Assim, a avaliação de desempenho ultrapassa a simples atribuição de conceitos ou resultados individuais, formando um processo gerencial voltado à produção de informações que orientem decisões organizacionais e promovam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Observa-se, portanto, convergência entre os autores ao reconhecer que a efetividade da avaliação depende não apenas da aplicação de instrumentos adequados, mas da forma como todo o processo é estruturado e conduzido pela organização (Lucena, 1977; Brandão; Guimarães, 2001; Snell; Bohlander, 2015; Pontes, 2021). Dessa forma, compreender a avaliação de desempenho exige analisar as etapas que compõem seu processo, discutidas a seguir.

2.2. O Processo de Avaliação de Desempenho

Parte-se da concepção de Lucena (1977), segundo a qual a avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo contínuo e estruturado, composto pelas etapas de planejamento, acompanhamento, avaliação e utilização dos resultados. Embora a estrutura fundamental desse processo permaneça essencialmente semelhante na literatura contemporânea, autores mais recentes ampliam essa abordagem ao integrar a avaliação aos demais subsistemas de gestão de pessoas, enfatizando a gestão por competências, o feedback contínuo e o desenvolvimento dos colaboradores como elementos estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais (Snell; Bohlander, 2015; Mascarenhas, 2020; Pontes, 2021).

A) PLANEJAMENTO DA AVALIAÇÃO

O planejamento é a base da avaliação de desempenho, etapa em que se definem objetivos, finalidade, responsáveis, periodicidade, fluxo e diretrizes operacionais do processo. Segundo Lucena (1977), a avaliação deve partir da clareza quanto à sua finalidade e ao tipo de informação desejada, e não da escolha do instrumento. A literatura reforça que essas definições iniciais impactam diretamente a confiabilidade dos resultados e sua utilidade para a tomada de decisões

organizacionais (Lucena, 1977; Brandão; Guimarães, 2001; Pontes, 2021; Mascarenhas, 2020).

O ponto de partida estrutural do planejamento é a análise e definição do cargo, cujas atribuições, responsabilidades e requisitos estabelecem os parâmetros reais para a mensuração do trabalho. O alinhamento com a descrição do cargo assegura que o processo reflita as atividades efetivamente executadas pelo colaborador, sendo que a avaliação só se tornará consistente quando as expectativas em relação ao papel do indivíduo estiverem previamente consolidadas (Lima, 2016), Lucena (1977).

Nesse contexto, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) atua como uma referência importante para a padronização e identificação das atribuições do cargo. No entanto, conforme alerta Lima (2016), o uso da CBO deve ser articulado com o levantamento prático da rotina organizacional, considerando que eventuais distorções entre o trabalho prescrito (formalizado) e o trabalho real (praticado) podem comprometer a definição dos parâmetros de desempenho esperados.

Na etapa de planejamento, são definidos os responsáveis pela avaliação, a periodicidade das aplicações e as ações de alinhamento com a equipe. A literatura aponta diferentes modelos para a escolha dos avaliadores (gestor imediato, autoavaliação, pares, subordinados ou modelos integrados como a avaliação 360 graus), devendo a organização adotar o mais adequado à sua cultura e maturidade (Snell; Bohlander, 2015; Marras, 2016). Da mesma forma, a definição clara do calendário e a sensibilização prévia dos participantes são fundamentais para reduzir resistências, alinhar percepções de justiça e conferir credibilidade ao sistema (Philadelpho; Macêdo, 2007; Mascarenhas, 2020).

Ainda na etapa de planejamento deve-se avançar na definição dos mecanismos operacionais da avaliação. Nesse momento, critérios, indicadores e métodos assumem papel central na coleta de dados e na confiabilidade dos resultados. Embora às vezes sejam confundidos no cotidiano corporativo, estes elementos possuem funções distintas: os critérios definem os aspectos relevantes do desempenho; os indicadores fornecem as evidências para mensurá-los; e os métodos constituem as ferramentas formais aplicadas (Lucena, 1977; Marras, 2016; Lima, 2016).

Os critérios devem derivar diretamente das atribuições do cargo e das competências essenciais à função. Lucena (1977) destaca que a formulação clara dos critérios diminui a subjetividade do avaliador e favorece a padronização dos julgamentos. Na mesma linha, Lima (2016) defende a necessidade de extrair esses elementos da rotina real de trabalho, enquanto Mascarenhas (2020) ressalta seu papel na conexão entre o esforço individual e os objetivos estratégicos. Em contrapartida, a utilização de critérios vagos ou genéricos enfraquece a credibilidade da avaliação e compromete sua utilidade na gestão de pessoas.

Os indicadores, por sua vez, operacionalizam os critérios por meio de evidências verificáveis. A literatura aponta que o uso de indicadores bem fundamentados reduz interpretações arbitrárias e eleva a precisão do diagnóstico (Snell; Bohlander, 2015). Para tanto, recomenda-se a articulação entre indicadores quantitativos (mensuração de produtos, prazos e metas) e qualitativos (observação de comportamentos e competências atitudinais) (Lima, 2016). Essa abordagem integrada permite mapear os resultados alcançados e, ao mesmo tempo, identificar lacunas para ações futuras de capacitação.

Com os critérios e indicadores estabelecidos, realiza-se a escolha do método de avaliação mais alinhado ao contexto organizacional. As técnicas tradicionais incluem as escalas gráficas (que exigem rigor na elaboração para evitar vieses como

a tendência central) , a escolha forçada, os incidentes críticos e o método de comparação (Lucena, 1977; Marras, 2016). Por outro lado, metodologias contemporâneas valorizam abordagens como a avaliação por competências, a gestão por objetivos e os feedbacks contínuos de múltiplas fontes, ampliando o potencial formativo do processo (Lima, 2016; Mascarenhas, 2020).

Importa ressaltar que a eficácia do método escolhido está subordinada à qualidade das fases anteriores. A sofisticação técnica de um instrumento não compensa imperfeições na caracterização do cargo, nos critérios ou nos indicadores (Lucena, 1977; Lima, 2016; Mascarenhas, 2020). Portanto, a seleção do método deve ser compreendida como a consequência lógica de um planejamento estruturado, garantindo coerência entre as metas organizacionais, as demandas da função e o desenvolvimento do colaborador.

B) ACOMPANHAMENTO, *FEEDBACK* E DESENVOLVIMENTO

Definidos os critérios, indicadores e métodos, segue-se a fase de acompanhamento do desempenho, essencial à efetividade e continuidade da avaliação. Diferentemente da aplicação formal dos instrumentos, em prazos pré-determinados, o acompanhamento consiste na observação sistemática e coleta contínua de evidências ao longo do ciclo avaliativo. Lucena (1977) já apontava o caráter permanente da avaliação, perspectiva reforçada por Brandão e Guimarães (2001), para quem a gestão do desempenho é um ciclo dinâmico e integrado de planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento.

Esse acompanhamento contínuo reduz a subjetividade ao basear as análises em registros acumulados, evitando diagnósticos apoiados apenas na memória recente do avaliador (Snell; Bohlander, 2015). Contudo, requer critérios objetivos e gestores preparados; sem esses cuidados, o processo fica sujeito a vícios como efeito *halo*, tendência central, complacência, rigor excessivo e recência, comprometendo a consistência e imparcialidade dos resultados (Lucena, 1977; Marras, 2016).

As evidências coletadas subsidiam o *feedback*, momento em que avaliador e avaliado discutem o desempenho, identificando fortalezas, pontos de melhoria e desalinhamentos. Lucena (1977) ressalta seu papel no aperfeiçoamento contínuo das entregas, enquanto Snell e Bohlander (2015) destacam sua importância para a comunicação e o alinhamento de expectativas; Silva e Barbosa (2017) associam seu impacto positivo à percepção de justiça e transparência no processo.

Para não se tornar um rito burocrático, as conclusões do *feedback* devem gerar ações concretas de desenvolvimento. Mascarenhas (2020) defende que a avaliação deve integrar o ecossistema de gestão de pessoas, subsidiando treinamento, mapeamento de competências, carreira e sucessão, enquanto Lima (2016) mostra que o mapeamento sistemático de lacunas orienta intervenções formativas alinhadas às necessidades do colaborador e da organização.

Por fim, os resultados retroalimentam o próprio sistema: para Mascarenhas (2020), critérios, indicadores e rotinas devem ser revisados periodicamente conforme mudanças organizacionais. Assim, a avaliação de desempenho se consolida como processo estruturado e interdependente — planejamento, análise do cargo, critérios, indicadores, métodos, acompanhamento, *feedback* e desenvolvimento — a serviço da gestão de pessoas e dos resultados estratégicos (Pontes, 2021).

3. METODOLOGIA

Em relação ao delineamento da pesquisa, esta possui natureza aplicada, pois houve interesse em gerar conhecimento com utilização prática e imediata, buscando

colocar como prática cotidiana, na empresa estudada, conceitos já consolidados na literatura de Administração — algo que a organização, até então, não possuía.

Como procedimento, adotou-se o estudo de caso, que permitiu conhecer de maneira ampla e detalhada um cargo específico, o de vendedor, em uma empresa de revenda de veículos automotivos localizada em Florianópolis - SC. Ressalta-se que a empresa estudada possui porte pequeno, característica que favorece a informalidade constatada no processo de AVD atualmente praticado. Somando-se ao exposto, têm-se que este trabalho assumiu caráter de projeto piloto, pois a empresa queria entender melhor quais ganhos obteria apoiando este projeto.

É um estudo qualitativo, uma vez que se buscou compreender as percepções, opiniões e interpretações dos sujeitos envolvidos no processo de AVD analisado. Da mesma forma, é descritivo, pois buscou-se relatar com mais propriedade o processo cotidiano da organização visando melhor compreender o que lá ocorria.

Visando buscar informações para atingir os objetivos específicos propostos, os sujeitos da pesquisa escolhidos foram o gerente comercial da empresa e três dos quatro vendedores do quadro de funcionários. O gerente comercial foi selecionado por ser o responsável pelo processo de avaliação dos vendedores. Já os vendedores foram escolhidos para que se pudesse compreender o outro lado do processo, uma vez que são eles os avaliados. Dos quatro vendedores da empresa, três participaram da pesquisa sendo selecionados a partir do maior tempo de atuação na organização e pela disponibilidade para participação na coleta dos dados.

Para preservar suas identidades, os vendedores foram tratados na análise como Vendedor A, Vendedor B e Vendedor C, com tempo de atuação na empresa de, respectivamente, 9 anos, 4 anos e 5 meses.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas, com roteiros distintos para o gestor e para os vendedores, alinhadas com os objetivos específicos do estudo, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Relação entre objetivos específicos, método e finalidade da coleta de dados

Objetivos Específicos	Sujeitos	Método	Finalidade da Coleta de Dados
Identificar o interesse da empresa com o processo de AVD para o cargo de vendedor	Gerente Comercial	Entrevista estruturada	Compreender os objetivos, expectativas e necessidades da empresa em relação à Avaliação de Desempenho
Conhecer a realidade do cargo de vendedor na empresa estudada	Gerente Comercial e Vendedores	Entrevista estruturada	Identificar as atribuições, rotina, dificuldades e características do cargo de vendedor
Analisar o atual processo de Avaliação de Desempenho	Gerente Comercial e Vendedores	Entrevista estruturada	Compreender os métodos, critérios e práticas atualmente utilizado pela empresa
Identificar falhas na Avaliação de Desempenho existente	Gerente Comercial e Vendedores	Entrevista estruturada	Identificar limitações, inconsistências e dificuldades presentes no processo atual
Recomendar ações para estruturar um processo de Avaliação de Desempenho para o cargo de vendedor na empresa estudada	-	-	Possibilitar um upgrade no atual processo de Avaliação de Desempenho alinhada às necessidades da empresa e ao referencial teórico estudado

Fonte: Os autores (2026).

Visando o cumprimento desta pesquisa, foram definidas seis categorias de análise baseadas nos quatro primeiros objetivos específicos e na pesquisa bibliográfica que fundamentou o referencial teórico apresentado. Tais categorias eram comuns tanto para o instrumento utilizado para o gerente comercial, quanto para os vendedores.

Nesse sentido, as categorias foram: interesse da organização no processo de Avaliação de Desempenho (com base em Snell e Bohlander, 2015); realidade e características do cargo de vendedor (com base em Lucena, 1977); estrutura e funcionamento do atual processo de Avaliação de Desempenho (com base em Snell e Bohlander, 2015 e Marras, 2016); critérios e indicadores de desempenho utilizados pela empresa (com base em Lucena, 1977 e Marras, 2016); percepção dos sujeitos acerca da efetividade do processo (com base em Silva e Barbosa, 2017); e limitações e falhas identificadas na Avaliação de Desempenho existente (com base em Pontes, 2021).

Para atender as finalidades previstas para o estudo, o gerente comercial respondeu o total de 18 perguntas e os vendedores 20 perguntas cada um. Os instrumentos foram submetidos a um pré-teste com o quarto vendedor da empresa, não incluído na amostra final, com o objetivo de identificar e corrigir possíveis ambiguidades nas perguntas e assegurar que estas captassem exatamente as informações pretendidas. A partir dos resultados desse pré-teste, elaborou-se um roteiro auxiliar do entrevistador com perguntas complementares destinadas a esclarecer respostas e aprofundar aspectos relevantes. Dessa forma, embora a entrevista tenha mantido caráter estruturado, o roteiro auxiliar conferiu ao entrevistador certa flexibilidade para explorar pontos específicos durante sua aplicação.

As entrevistas foram realizadas de maneira presencial durante o mês de junho de 2026, ao longo do expediente de trabalho dos sujeitos mencionados. Além disso, elas foram gravadas e depois transcritas com o auxílio do *site TurboScribe*.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo de Bardin, estruturada em três etapas: redução, com a categorização e seleção das informações mais relevantes aos objetivos da pesquisa; apresentação, por meio da organização sistemática dos dados coletados; e conclusão/verificação, com a interpretação das informações baseando-se na fundamentação teórica.

De maneira complementar, adotou-se a técnica de triangulação de dados, confrontando-se três perspectivas distintas sobre o processo de AVD: a visão do gerente comercial, a visão dos vendedores e a visão acadêmica. A triangulação teve como intenção evidenciar as intersecções e divergências entre as três perspectivas mencionadas, permitindo uma análise consistente e menos dependente de uma única fonte de evidência.

No intuito de assegurar a transparência metodológica, acrescenta-se que foram utilizadas as ferramentas de inteligência artificial (IA) Claude AI e ChatGPT como apoio à organização e comparação dos dados coletados. Tais recursos foram empregados exclusivamente para essa finalidade, cabendo a interpretação, a proposição e as conclusões apresentadas neste estudo exclusivamente aos autores, fundamentadas nos dados obtidos e no referencial teórico adotado.

Como limitações, destaca-se que a pesquisa foi realizada em uma única empresa, sem filiais, e concentrada em apenas um cargo — o de vendedor —, o que restringe a generalização dos resultados a outras funções ou organizações do setor.

Essa concentração se justifica pelo caráter de projeto piloto da pesquisa, uma vez que a organização não possuía nenhum processo estruturado de AVD, optou-se por testar a proposta no cargo de vendedor por sua posição vital na empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo abordará a apresentação da empresa estudada e, posteriormente, apresentará os resultados obtidos e analisados em cada um dos objetivos específicos previstos para este trabalho.

4.1. Apresentação da Empresa

De acordo com informações disponíveis no *site* da empresa, somadas com respostas obtidas através das entrevistas e de conversas com a gerência da organização, tem-se que a empresa estudada está localizada no bairro Capoeiras, em Florianópolis/SC, região de forte concentração de estabelecimentos do setor automotivo. Fundada em 2016, a empresa passou por reposicionamentos ao longo de sua trajetória, até consolidar sua atual estrutura, voltada à revenda de veículos seminovos. Trata-se de uma empresa familiar, de pequeno porte, composta por 14 colaboradores, que se destaca no mercado por oferecer uma estrutura semelhante à de concessionárias e por manter oficina mecânica própria, com padrões de qualidade que garantem revisão prévia dos veículos comercializados.

4.2. O Interesse da Empresa na Avaliação de Desempenho para o Cargo de Vendedor

Esse subitem teve como intuito atender o primeiro objetivo específico delineado — identificar o interesse da empresa com o processo de AVD para o cargo de vendedor.

Ao ser questionado sobre a importância da AVD para o desenvolvimento dos vendedores e para os resultados organizacionais, o gerente comercial destacou que o processo possibilitaria o acompanhamento estruturado e formalizado do desempenho dos colaboradores, permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de alinhar expectativas e orientar os vendedores quanto às práticas esperadas pela empresa.

Ao longo de sua entrevista, enfatizou que "*[...]* espero uma maior padronização do atendimento e dos processos de venda, contribuindo para a redução de erros e para a obtenção de melhores resultados organizacionais". Por outro lado, evidenciou que gostaria de obter maior controle sobre os vendedores...e garantir que os procedimentos sejam executados de forma mais uniforme.

Essa percepção converge parcialmente com a literatura, já que a AVD de fato cumpre função de acompanhamento e alinhamento das atividades aos objetivos organizacionais (Snell; Bohlander, 2015). Mas, a ausência de qualquer menção ao desenvolvimento humano, à orientação de carreira ou ao bem-estar dos colaboradores, sinaliza uma compreensão parcial da ferramenta. Nesse sentido, torna-se evidente o distanciamento da perspectiva encontrada com a visão de Lucena (1977), para quem a AVD deve combinar controle e crescimento profissional.

Conclui-se, assim, que a empresa reconhece o valor estratégico da AVD, mas a partir de uma ótica predominantemente prescritiva e de controle.

4.3. A Realidade do Cargo de Vendedor na Empresa Estudada

Esse subitem teve como intuito atender o segundo objetivo específico delineado — conhecer a realidade do cargo de vendedor na empresa objeto de estudo.

Para atender ao objetivo específico de conhecer a realidade do cargo de vendedor, entrevistaram-se o gerente comercial e os três vendedores da empresa, estes identificados como Vendedor A, Vendedor B e Vendedor C.

Quanto às atividades desempenhadas pelos vendedores, o gerente comercial elencou: “Atender com agilidade as conversas encaminhadas, *[...]* manter o *[Customer Relationship Management] CRM* atualizado, manter os carros organizados no *showroom*, *[...]* cumprir as pendências processuais com o despachante *[...]*". Sobre as competências gerais necessárias, citou: "Comunicação clara e ágil, *[...]* conhecimento básico sobre carros, sobre o uso de ferramentas como o *CRM*, *[...]* organização quanto às pendências *[processuais e legais]*".

Os vendedores descreveram suas atividades da seguinte forma: “Responder os *leads* no *WhatsApp*, *[...]* atrair eles *[clientes]* pra loja, *[...]* fechar as vendas *[...]*” (Vendedor A); “Boa parte do meu dia é falando com clientes, mas não só com quem entrou em contato naquela hora. Eu também acompanho bastante gente que já veio na loja ou pediu informações antes” (Vendedor B); “Meu trabalho é acompanhar os clientes desde o primeiro contato até a entrega do carro. Tenho que preencher e atualizar também os dados no sistema *[CRM]* (Vendedor C).

Quanto às competências consideradas mais importantes, relataram: “*[...]* passar uma informação clara e transparente, *[...]* boa comunicação, *[...]* persistir na venda” (Vendedor A); “Ser atencioso *[...]*. Tem que ter um pouco de insistência também, porque carro não é uma compra por impulso” (Vendedor B); “Ter jogo de cintura *[...]*. *[...]* saber ouvir, entender a necessidade da pessoa e conhecer bem os carros para conseguir orientar bem e passar confiança que sei do assunto” (Vendedor C).

Sobre a clareza das metas e responsabilidades, os vendedores responderam: “As metas são informadas mensalmente *[...]* mas não tem nada, por exemplo, escrito *[...]*" (Vendedor A); “Sim. Desde que comecei na empresa sempre ficou claro que o foco principal é atender bem os clientes e buscar os resultados definidos para cada mês *[...]*” (Vendedor B).

Por fim, questionados sobre o que consideram mais importante para um bom desempenho, relataram: “Quanto mais opções de carros no estoque acho melhor pra poder oferecer escolhas pro cliente, quando o estoque está baixo fica bem mais difícil vender” (Vendedor A); “Não desistir fácil dos clientes” (Vendedor B); “Ser rápido no atendimento *[...]*. Muitas vezes o cliente entra em contato com várias lojas ao mesmo tempo, então atender bem e rápido aumenta as chances de fechar negócio” (Vendedor C).

Das falas do gerente comercial e dos vendedores, depreende-se que o cargo de vendedor na empresa possui forte caráter relacional, já que as atividades relatadas ultrapassam a simples comercialização do veículo. Essa constatação reforça a concepção de Marras (2016) de que o cargo deve ser compreendido como um conjunto organizado de atribuições e não apenas como a execução de uma tarefa isolada.

Ao relacionar as competências mencionadas pelos entrevistados com as atividades descritas, conclui-se que o desempenho do vendedor depende da combinação entre competências técnicas e comportamentais, e não somente do resultado comercial obtido. Esse achado concorda com Lucena (1977), para quem a

avaliação deve iniciar pela definição clara das expectativas do cargo, e não apenas pela escolha do método avaliativo.

Quanto às dificuldades relatadas — majoritariamente externas ao controle do vendedor —, conclui-se que a atividade cotidiana do cargo vai além daquilo que uma descrição formal e genérica conseguiria captar. Esse resultado converge com Lima (2016), para quem os critérios de avaliação devem resultar da análise das atividades efetivamente desempenhadas, e não apenas de referências padronizadas como a CBO, uma vez que diferenças entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado podem comprometer a representatividade dos critérios estabelecidos.

Por fim, as respostas deixam claro que o acompanhamento das atividades ocorre de forma próxima e constante, mas sem qualquer formalização de critérios, responsabilidades ou descrição de cargo. Conclui-se, assim, que a empresa já possui elementos informais suficientes para embasar um processo estruturado de AVD, mas necessita da etapa de formalização.

4.4. O Atual Processo de Avaliação de Desempenho

Esse subitem teve como intuito atender o terceiro objetivo específico delineado — analisar o processo de avaliação atualmente praticado pela organização.

Questionado sobre como ocorre, mesmo informalmente, a avaliação do desempenho dos vendedores, o gerente comercial relatou:

> Não existe um método formal de avaliação. O acompanhamento é feito principalmente por meio das vendas realizadas, do tempo que o vendedor leva para responder os *leads*, da quantidade de negociações conduzidas e também através do monitoramento das conversas realizadas com os clientes na plataforma interna da empresa. Essas são as questões que mais levamos em consideração na hora de manter ou demitir algum vendedor.

O vendedor A descreveu esse acompanhamento como:

> *[...]* nossas conversas com os *leads* no *WhatsApp* que são monitoradas pelo gerente. O gerente também fica presencialmente perto dos vendedores acompanhando e auxiliando. *[...]* todo mês conversamos com o *[proprietário]* quando vamos receber nosso salário e nessa conversa é discutido nosso desempenho *[...]* (Vendedor A).

O vendedor B fez a seguinte fala:

> O gerente acompanha os atendimentos e também conversa com a equipe para saber como está o andamento das negociações e se precisa de algum suporte. Normalmente *[a avaliação do desempenho]* acontece nas conversas com a gestão, onde são comentados os resultados e os pontos que precisam melhorar (Vendedor B).

Por fim, o vendedor C disse: “O acompanhamento é bem próximo. Mesmo sem ter processos escritos, sempre tem alguém para ajudar quando surge alguma dúvida ou situação diferente numa negociação” (Vendedor C).

Sobre os sujeitos participantes da avaliação, os entrevistados confirmaram: “Eu e o meu pai, que é o proprietário da loja” (Gerente Comercial); “O *[gerente comercial]* e o *[proprietário]* (Vendedor A); “O gerente comercial acompanha mais de perto, mas o diretor também participa das avaliações” (Vendedor B); “Mais o *[gerente comercial]*, porque ele está no dia a dia com a gente" (Vendedor C).

Questionado sobre a existência de um método de avaliação, o gerente comercial respondeu: "Não tem método ou processo, a gente avalia quantidade de vendas, o tempo que demora pra chamar *leads* no *WhatsApp*, quantos carros eles pedem pra avaliar *[o carro de troca]*, ver até que ponto eles levam na negociação".

Quanto à periodicidade, os sujeitos responderam: “Todo mês, uma vez por mês, em que é feito um relatório das vendas da loja e comparado com meses anteriores” (Gerente Comercial); “Uma vez por semana” (Vendedor A); “Geralmente

durante a semana, quando surge alguma situação específica e nas conversas com a gestão” (Vendedor B); “No final do mês e quando precisa falar alguma coisa específica, falam” (Vendedor C).

Questionada a diferença entre as periodicidades mencionadas, esclareceu-se que há dois momentos distintos: observações semanais, de caráter informal e contínuo, favorecidas pela proximidade física entre gestor e equipe; e discussões mensais mais estruturadas, focadas nos indicadores de vendas e no atingimento de metas.

Sobre a existência de esclarecimentos ou regras claras antes da realização das avaliações, o gerente comercial respondeu: "Não quanto ao desempenho, só orientado como funciona pra receber a comissão". Os três vendedores, questionados sobre orientações a respeito do funcionamento e das implicações da avaliação de desempenho, responderam que não recebem esse tipo de esclarecimento.

Em relação aos critérios e indicadores utilizados, o gerente comercial relatou que o acompanhamento ocorre:

> *[...]* principalmente por meio das vendas realizadas, do tempo de resposta aos *leads*, da quantidade de negociações conduzidas e do monitoramento das conversas realizadas com os clientes nas plataformas utilizadas pela empresa.

Sendo essas informações também utilizadas em decisões sobre a permanência dos vendedores na organização. Os vendedores confirmaram essa percepção: “É visto mais a quantidade de vendas" (Vendedor A); "Principalmente as vendas. No fim das contas é o que mais mostra o resultado do nosso trabalho" (Vendedor B).

Por fim, questionados sobre sua percepção acerca do processo atual, os três vendedores destacaram aspectos positivos tais como pragmatismo, ser uma pessoa diretiva e objetiva. Também relataram oportunidades de melhoria relacionadas à ausência de formalização: "Como não tem nada escrito e documentado eu acabo tendo que perguntar e confirmar algumas coisas com o gerente" (Vendedor A).

Com as respostas obtidas conclui-se que a empresa realiza um acompanhamento constante do desempenho dos vendedores, mas sem a existência de um método formal de avaliação. Os relatos convergem ao apontar o gerente comercial e o proprietário como os únicos sujeitos envolvidos nesse acompanhamento, representando uma estrutura verticalizada, ou seja, é apenas uma entre as diversas possibilidades de composição de avaliadores discutidas pela literatura — gestor imediato, autoavaliação, pares, subordinados, clientes ou múltiplas fontes (Snell; Bohlander, 2015; Marras, 2016; Pontes, 2021).

Quanto à periodicidade, observou-se a existência de dois momentos distintos — um acompanhamento cotidiano, contínuo e informal; e uma análise mensal mais estruturada, voltada aos indicadores de vendas. Essas práticas aproximam-se da lógica de avaliação por objetivos discutida por Lima (2016), Mascarenhas (2020) e Pontes (2021), ainda que sem qualquer formalização das etapas de planejamento ou definição conjunta de metas entre gestor e vendedor.

Em relação aos critérios utilizados, as falas de ambas as partes confirmam que a avaliação está concentrada em indicadores quantitativos que servem como base para decisões sobre a permanência dos vendedores na empresa. Ao confrontar esse achado com as competências comportamentais identificadas anteriormente (seção 4.3), conclui-se que a empresa não avalia formalmente aspectos qualitativos do desempenho, mesmo estes sendo reconhecidos pelos próprios entrevistados como relevantes à função — o que diverge da recomendação de Pontes (2021), reforçada por Mascarenhas (2020), de que a combinação entre indicadores quantitativos e qualitativos é necessária para avaliar tanto resultados quanto competências e comportamentos.

Por fim, a ausência de sensibilização e de regras claras sobre a avaliação evidencia que os colaboradores desconhecem os critérios pelos quais são avaliados, o que diverge diretamente da literatura quanto à sensibilização dos avaliadores e à definição clara de critérios como fatores que fortalecem a percepção de justiça e reduzem resistências (Mascarenhas, 2020; Pontes, 2021).

Ainda assim, a percepção dos vendedores sobre o processo atual é majoritariamente positiva, associada à proximidade e à frequência do contato com a gestão. Essa aceitação, contudo, sustenta-se mais na relação pessoal do que em critérios formalizados, o que representa uma fragilidade estrutural: a informalidade, hoje tolerada pela boa relação entre as partes, tende a comprometer a padronização e a credibilidade do processo à medida que a empresa cresce.

4.5. As Falhas na Avaliação de Desempenho Atual

Esse subitem teve como intuito atender o quarto objetivo específico delineado.

Questionado sobre a existência de regras e orientações para a realização da avaliação de desempenho, o gerente comercial respondeu: "Não quanto ao desempenho, só orientado como funciona pra receber a comissão". Contudo, tal ponto não foi confirmado pelos vendedores, pois afirmaram que não receberam esse tipo de orientação.

Questionado sobre seu conhecimento a respeito dos procedimentos da empresa, um dos vendedores relatou: "Não muito. É algo que eu fui entendendo mais no dia a dia" (Vendedor B). Outro complementou: "Não existe um procedimento muito formal que eu saiba" (Vendedor C). Buscando identificar a existência de um método formal de avaliação, o gerente comercial respondeu:

> Não tem método ou processo, a gente avalia quantidade de vendas, o tempo que demora pra chamar *leads* no *WhatsApp*, quantos carros eles pedem pra avaliar *[carro da troca]*, ver até que ponto eles levam na negociação.

Sobre os critérios considerados na AVD, o gerente comercial relatou: "Quantidade de vendas, o tempo que demora pra chamar leads no WhatsApp, quantos carros eles pedem pra avaliar e até que ponto eles levam a negociação". Os vendedores confirmaram essa percepção: "É visto mais a quantidade de vendas" (Vendedor A); "Principalmente as vendas" (Vendedor B); "Quantidade de vendas feitas e desempenho com relação a metas" (Vendedor C).

Por fim, sobre como ocorre o *feedback* aos colaboradores, os vendedores relataram: “Todo mês conversamos com o *[proprietário]* quando vamos receber nosso salário e nessa conversa é discutido nosso desempenho” (Vendedor A); “Normalmente acontece nas conversas com a gestão, onde são comentados os resultados e os pontos que precisam melhorar” (Vendedor B).

Diante do exposto, conclui-se que os vendedores não possuem conhecimento formal sobre os critérios pelos quais são avaliados, tendo aprendido as expectativas da empresa apenas pela convivência cotidiana — achado que confirma a falha apontada por Lima (2016), para quem os critérios devem resultar da análise das atividades efetivamente desempenhadas pelo ocupante do cargo, e não de percepções construídas informalmente ao longo do tempo.

Essa lacuna relaciona-se diretamente à confirmação pelo próprio gerente comercial de que não existe um método formalmente definido, restando ao avaliador basear-se em impressões e indicadores informais — o que amplia a margem de subjetividade do processo e a exposição a distorções como efeito *halo*, tendência central e influência de fatos recentes, apontadas por Marras (2016), Lucena (1977) e Pontes (2021) como consequências diretas da ausência de critérios estruturados e de registros sistemáticos.

Observa-se, ainda, que os indicadores utilizados se concentram exclusivamente em resultados comerciais, sem qualquer vínculo formal com objetivos estratégicos mais amplos ou com as competências comportamentais já identificadas como relevantes ao cargo (seção 4.3). Esse desalinhamento diverge do que defende Mascarenhas (2020), para quem a avaliação deve estar integrada aos demais processos de gestão de pessoas e aos objetivos organizacionais, sob risco de tornar-se um procedimento burocrático e desconectado da estratégia da empresa.

Por fim, as falas indicam que o *feedback* aos vendedores ocorre de maneira informal, sem registros ou ações estruturadas de desenvolvimento, como treinamentos ou planos de melhoria.

Conclui-se, portanto, que os resultados do acompanhamento atual não são utilizados como base para o crescimento profissional dos colaboradores, o que, segundo Lima (2016), reduz a efetividade da avaliação ao deixar de utilizar sistematicamente os resultados para identificar lacunas de desempenho e direcionar intervenções compatíveis com as necessidades do cargo e da organização.

4.6. Recomendações para a Estruturação de um Processo de Avaliação de Desempenho para a Empresa Estudada

Esse subitem teve como intuito atender ao quinto objetivo específico delineado. Diante da análise realizada nas seções anteriores, constataram-se lacunas que, embora não esgotadas neste estudo, poderão ser aprofundadas a partir da estruturação futura das sugestões sintetizadas no Quadro 2:

Quadro 2: Sugestões para o aprimoramento do processo de AVD da empresa estudada

Lacuna Identificada	Sugestão	Aplicação/Utilidade
Ausência de descrição formal do cargo	Elaborar descrição sumária com atribuições, responsabilidades e competências técnicas e comportamentais já identificadas na pesquisa	Gerar um ponto de partida claro, evitando critérios genéricos e desconectados da realidade do cargo
Estrutura vertical e unilateral da avaliação	Incluir gradualmente outras fontes, como a autoavaliação do vendedor e a pesquisa de satisfação do cliente	Ampliar a percepção sobre o desempenho e tornar o processo mais participativo
Periodicidade informal e não estruturada	Formalizar o acompanhamento contínuo com uma revisão periódica mais estruturada (mensal e semestral)	Reduzir o efeito de recência e dar previsibilidade ao processo, sem alterar a rotina já praticada pela empresa
Critérios restritos a indicadores quantitativos	Incorporar critérios qualitativos vinculados às competências comportamentais já identificadas	Equilibrar a análise entre resultados quanti e quali que impactam o desempenho
Subjetividade decorrente da ausência de método formal	Adotar instrumento de registro de evidências ao longo do período avaliado (incidentes críticos e escala gráfica)	Fundamentar o ato em fatos observados, reduzindo distorções como o efeito halo e a tendência central
Ausência de sensibilização e de vínculo com ações de desenvolvimento	Comunicar critérios e objetivos aos vendedores antes da aplicação, e utilizar os resultados para orientações de melhoria	Aumentar a percepção de justiça e transformar a avaliação em instrumento de desenvolvimento, não apenas de controle

Fonte: Os Autores (2026).

As recomendações apresentadas deverão ser aplicadas de forma contínua e integrada, ou seja, a descrição sumária do cargo funcionará como ponto de partida uma vez que a partir dela que se tornam possíveis critérios de avaliação representativos, evitando que o processo se apoie em percepções genéricas sobre o que se espera do vendedor.

Definido esse ponto de partida, a ampliação das fontes de avaliação — hoje restritas ao gerente comercial e ao proprietário — torna-se necessário para reduzir a verticalização do processo, incorporando a percepção do próprio vendedor e do cliente sobre um desempenho que a descrição do cargo já delimitou com mais clareza.

Essa mesma lógica se estende à periodicidade: formalizar o acompanhamento contínuo já praticado, associando-o a uma revisão periódica mais estruturada, permitirá que as diferentes fontes de avaliação sejam de fato utilizadas ao longo do tempo, e não apenas em um único momento pontual.

Por fim, a adoção de um instrumento simples de registro de evidências cumpre papel central nessa integração: é ele que sustentará, com fatos observados, tanto os critérios qualitativos quanto os relatos das diferentes fontes envolvidas, reduzindo a subjetividade que hoje caracteriza o acompanhamento informal.

Nesse sentido, cada recomendação contribuirá para viabilizar a seguinte, formando um encadeamento que, embora não configure uma estrutura definitiva de AVD, indicará um caminho coerente para seu aprimoramento futuro na empresa em questão.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este artigo teve como objetivo estruturar um processo de Avaliação de Desempenho para o cargo de vendedor em uma revenda de veículos seminovos de Florianópolis-SC.

O diagnóstico evidenciou que a empresa reconhece o valor estratégico da AVD, mas com uma visão predominantemente de controle, com pouca atenção ao desenvolvimento humano dos colaboradores. Constatou-se que o cargo de vendedor possui forte caráter relacional, exigindo competências técnicas e comportamentais, e que boa parte das dificuldades enfrentadas decorre de fatores externos ao controle do vendedor.

Quanto ao processo avaliativo praticado, verificou-se um acompanhamento constante, porém informal, verticalizado e concentrado em indicadores quantitativos, sem planejamento, sensibilização ou registro sistemático de evidências — o que revelou falhas como o desconhecimento dos critérios pelos vendedores, a subjetividade na avaliação, o desalinhamento entre indicadores e competências comportamentais, e a ausência de vínculo entre o acompanhamento e ações de desenvolvimento.

A partir desse diagnóstico, foram feitas recomendações voltadas à formalização da descrição do cargo, à ampliação dos sujeitos avaliadores, à estruturação da periodicidade já praticada, à incorporação de critérios qualitativos e à adoção de um instrumento simples de registro de evidências, construídas de forma encadeada para indicar um caminho coerente de aprimoramento.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao confrontar os referenciais de Lucena (1977), Snell e Bohlander (2015) e Marras (2016) com a realidade concreta de uma pequena empresa familiar, evidenciando convergências e lacunas entre a literatura e a prática organizacional, especialmente no que se refere à dimensão de desenvolvimento humano da AVD, pouco explorada pela gestão entrevistada.

Do ponto de vista prático e social, o trabalho oferece à empresa um conjunto de ações viáveis e de baixo custo de implementação, algo compatível com seu porte e recursos já existentes.

Referências

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. E-book. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788522122691 . Acesso em: 21 jul. 2026.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./mar. 2001. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37657/36408 . Acesso em: 08 abr. 2026.

FENABRAVE. **Mercado Automotivo de Santa Catarina fecha 2025 em alta e projeta agenda intensa para 2026**. Disponível em: https://fenabravesc.com.br/informes/institucional/mercado-automotivo-de-santa-catarina-fecha-2025-em-alta-e-projeta-agenda-intensa-para-2026 . Acesso em: 20 jul. 2026.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 560 p.

IBGE. **Concla**. Disponível em: https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?classe=45111&view=classe&utm . Acesso em: 20 jul. 2026.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Ufsc/Departamento de Ciências Econômicas, 2010. 102 p.

LIMA, Débora Ractz. Implantação de um processo de avaliação de desempenho pela metodologia multicritério para apoio à decisão a partir das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina. 2016. 294 f. **Dissertação (Mestrado)** - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: https://pergamum.ufsc.br/acervo/364597 . Acesso em: 13 abr. 2026.

LUCENA, Maria Diva da S.. **Avaliação de Desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 177 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 336 p.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão Estratégica de Pessoas como Alinhamento Sistêmico. In: MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2020. p. 37-62.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, 2007. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200003&lang=pt . Acesso em: 21 abr. 2026.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos avaliação por objetivos, competências e equipes. 14. ed. São Paulo: Ltr, 2021. 229 p.

VILAVERDE E SILVA, Daniela Andrade; BARBOSA, Ana Filipa. A avaliação não é 100% justa! Representações sobre a avaliação de desempenho num estudo de caso. **Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación**, A Coruña, España, n. 10, p. 085–089, 2017. DOI: 10.17979/reipe.2017.0.10.2810. Disponível em: https://revistas.udc.es/index.php/reipe/article/view/reipe.2017.0.10.2810 . Acesso em: 21 abr. 2026.\\