

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO (COMGRAD)

Fernanda de Souza Gandon

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEBRAE-RS: um
comparativo entre o modelo 180° versus avaliação por
competências**

Porto Alegre, dezembro de 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO (COMGRAD)

Fernanda de Souza Gandon

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEBRAE-RS: um
comparativo entre o modelo 180° versus avaliação por
competências**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre, dezembro de 2005

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Prof. (a).....

Prof. (a).....

Prof. (a).....

Conceito Final:

Porto Alegre, de de .

Orientador: Prof. César Augusto Tejera De Ré

Aluno: Fernanda de Souza Gandon

AGRADECIMENTOS

Nesta jornada com obstáculos difíceis tenho de agradecer a colaboração do Professor César Augusto Tejera De Ré, pois ele forneceu contribuições importantes para que eu desenvolvesse o trabalho de conclusão. Ele sempre foi disponível e interessado no meu desenvolvimento profissional.

Agradeço a minha família que também me ajudou a atingir meus objetivos ao longo deste Curso.

Também tenho que destacar a colaboração da colega Fernanda Gabriel do SEBRAE-RS que contribuiu com muitas informações e apontamentos críticos a respeito deste trabalho, sem os quais a construção do mesmo não seria possível.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o antigo e o novo Programa de Avaliação de Desempenho (em processo de implantação), identificando, na opinião dos Gestores e de funcionários da Instituição, quais os aspectos mais relevantes destes modelos. A fundamentação teórica estruturou-se nos seguintes tópicos: avaliação de desempenho - contexto em que assumiu maior relevância nas organizações, objetivos da avaliação de desempenho, métodos de avaliação de desempenho, vulnerabilidades da avaliação de desempenho, avaliação 360°, gestão por competências, avaliação por competências. O estudo de caso, de caráter exploratório, utilizou-se de entrevistas em profundidade para coleta de dados qualitativos. Realizou-se nove entrevistas na organização, sendo quatro com gestores e cinco com técnicos e assistentes, localizados na Sede do SEBRAE-RS, Universidade Sebrae de Negócios e na Regional São Leopoldo. Fez-se análise de conteúdo dos dados qualitativos, sendo possível constatar que os entrevistados possuem uma percepção positiva a respeito do processo de avaliação de desempenho no modelo 180°, mas que o mesmo não atende mais as necessidades da organização sendo levantados alguns pontos negativos. Em relação ao modelo de avaliação de desempenho com foco nas competências foi verificado que os entrevistados consideram este modelo mais justo e democrático, fornecendo dados mais consistentes para a tomada de decisão em outros subsistemas de recursos humanos, bem como valorizando as competências de cada colaborador. Por último, são apresentadas recomendações para que a execução da avaliação de desempenho seja realizada de forma mais eficaz para a organização e as limitações do estudo.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, Gestão por Competências e Avaliação 360°.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Estrutura Organizacional do SEBRAE-RS	17
Figura 2 - Métodos de Avaliação de Desempenho	25
Figura 3 - Vantagens e Desvantagens de Métodos de AD	30
Figura 4 - Vantagens do <i>Feedback</i> 360°	33
Figura 5 - Processo de Avaliação de Desempenho.....	38
Figura 6 - Perfil dos Entrevistados	44
Figura 7 - Estrutura da Entrevista.....	47
Figura 8 - Visão Integrada do Sistema de Gestão por Competências.....	53
Figura 9 - Competências Validadas pelo SEBRAE-RS	56
Figura 10 - Detalhamento das Competências Validadas.....	60
Figura 11 - Metodologia de Certificação de Competências.....	60
Figura 12 - Cronograma para Aplicação da AD em 2005.....	62
Figura 13 - Síntese das Percepções sobre o Modelo de AD 180°	64
Figura 14 - Expectativas em relação ao novo programa de AD	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	10
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 OBJETIVOS.....	13
1.4.1 Objetivo Geral.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	13
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
1.5.1 Direcionamento Estratégico do Sebrae.....	15
1.5.2 Missão	15
1.5.3 Princípios	16
1.5.4 Estrutura Organizacional	16
1.5.5 Contexto Atual.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1. CONTEXTO EM QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ASSUMIU MAIOR RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
2.3.2 Escalas de Padrão Misto	26
2.3.3 Método da Escolha Forçada	26
2.4 VULNERABILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	30
2.5 AVALIAÇÃO 360 ^o	32
2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	35
2.7 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS.....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 PÚBLICO-ALVO	43

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	45
3.3.1 Pesquisa Documental.....	45
3.3.2 Entrevista em Profundidade	46
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	50
4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEBRAE-RS	50
4.1.1 Avaliação 180°: Modelo Antigo	50
4.1.2 Gestão por Competências: Modelo Atual.....	52
4.1.2.1 Alinhando Conceitos	54
4.1.2.2 Construção do Sistema de Gestão de Pessoas	55
4.1.2.3 Avaliação com Foco em Competências no SEBRAE-RS.....	62
4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	63
4.2.1 Percepção Quanto ao Modelo Antigo de Avaliação de Desempenho	63
4.2.1.1 Contribuições da Avaliação 180° para o Desenvolvimento Profissional.....	64
4.2.1.2 Clareza nos critérios de avaliação de desempenho no modelo de AD 180°	66
4.2.1.3 Papel dos Gerentes na Avaliação 180°	69
4.2.1.4 Papel da Área de Recursos Humanos na Avaliação 180°	70
4.2.1.5 A Prática do <i>Feedback</i>	72
4.2.2 Expectativas Quanto ao Novo Modelo de Avaliação de Desempenho	74
4.2.2.1 Contribuições dos Gerentes para o Desenvolvimento dos Colaboradores	75
4.2.2.2 Contribuições da Área de Recursos Humanos no Novo Programa de Avaliação de Desempenho	76
4.2.2.3 Mapeamento das Competências	78
4.2.3 Aspectos Relevantes da Pesquisa para a realização da AD por Competências.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	88
ANEXO B – FORMULÁRIO AD 180°.....	91
ANEXO C – RELATÓRIO DE COMPETÊNCIAS	95
ANEXO D – FORMULÁRIO AD POR COMPETÊNCIAS.....	100
ANEXO E – CURRÍCULO	102
ANEXO F – HISTÓRICO ESCOLAR	106

1 INTRODUÇÃO

O monitoramento do desempenho humano nas organizações é um fator importante para a prosperidade dos negócios. A alta competitividade gerada pelos mercados globalizados exige a construção de uma cultura organizacional marcada pela dinâmica, inovação e uma elevada qualificação profissional. A avaliação de desempenho surge como uma forma de analisar a contribuição de um indivíduo ou equipes em uma organização. Vários fatores estão relacionados à avaliação de desempenho, tais como critérios de promoção e levantamento de necessidades de treinamento. Estes itens constituem uma forma de identificar algumas ações que a organização tem de implementar para melhorar a gestão dos negócios. A análise da avaliação de desempenho humano e de metas organizacionais permite que se identifique o quanto as ações dos colaboradores propiciaram o cumprimento ou superação dos objetivos estratégicos. Em contrapartida, o funcionário pode ter o seu esforço reconhecido. Além disso, ele terá a possibilidade de aprimorar suas competências ou adquirir outras através das ações da Área de Recursos Humanos, construídas a partir da análise dos resultados das avaliações de desempenho e dos objetivos estratégicos. Assim, este trabalho se propõe a estabelecer um comparativo entre o antigo processo de avaliação de desempenho – avaliação 180º – e o que está sendo implantado – avaliação de desempenho focada em competências – para que sejam identificados os aspectos mais relevantes dos mesmos no SEBRAE-RS.

Esta organização passou por diversas transformações na sua estratégia de atuação e, conseqüentemente, a Área de Recursos Humanos teve de acompanhar estas mudanças. É importante analisar a forma de avaliar o desempenho humano nas organizações, pois todas as suas ações, questões culturais e estratégicas têm de estar alinhadas, a fim de se obter o melhor desempenho de seus funcionários para que as metas organizacionais sejam cumpridas, bem como para o aprimoramento dos processos de gestão.

O trabalho será dividido da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a caracterização do SEBRAE-RS, informando o seu público-alvo, forma de atuação, estrutura organizacional, o contexto atual a problematização, a questão de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho.

No segundo capítulo é feita uma revisão teórica a respeito da evolução da área de recursos humanos para que sejam compreendidos os atuais desafios para os profissionais desta Área. Além disso, é feita uma revisão teórica sobre o conceito, aplicação e limitações da avaliação 360° e avaliação focada em competências, visto que o trabalho analisará estes tipos de avaliação de desempenho.

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, especificando o delineamento da pesquisa, os participantes e as técnicas de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos na realização da pesquisa e a relação com os principais aspectos da avaliação de desempenho no SEBRAE-RS.

No último capítulo é apresentado o aprendizado proporcionado pela pesquisa, bem como aspectos pertinentes à avaliação de desempenho que foram identificados ao longo do trabalho e que merecem ser destacados.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Uma das formas de manter os recursos humanos de uma organização competitivos e motivados é avaliando e reconhecendo o esforço dos mesmos, bem como implementando ações de treinamento para ampliar os seus conhecimentos. A avaliação de desempenho fornece subsídios para que a situação de cada indivíduo seja analisada, gerando planos de treinamento que serão utilizados para aumentar a qualificação dos colaboradores. Como houve mudanças nas estratégias organizacionais, a gestão de pessoas teve de adequar-se à nova forma de atuação. As novas diretrizes estratégicas incluíam a ampliação do atendimento no interior do Rio Grande do Sul. Desta forma, foi feita a disponibilização de unidades regionais de negócios no interior do Estado, descentralizando as atividades da Instituição. Com isso, foi necessária a contratação de mais colaboradores para que os atendimentos fossem feitos adequadamente.

No entanto, percebe-se que apenas a descentralização não é suficiente para garantir o atendimento ao cliente. Em função de os micro e pequenos empreendedores terem mais acesso aos serviços do SEBRAE, surgem solicitações variadas de informação para os colaboradores. Sabe-se que os micro e pequenos empreendedores possuem dificuldades para gerenciar os seus negócios em função de falta de acesso a crédito, baixa escolaridade, entre outros fatores.

Anualmente, é feita uma pesquisa a respeito do nível de empreendedorismo no mundo. Esta pesquisa chama-se GEM - Global Entrepreneurship Monitor – e tem sido de alta relevância para o entendimento das dificuldades dos micro e pequenos empreendedores gerenciarem seus negócios. De acordo com a pesquisa GEM (2004), no Brasil, aproximadamente 30% dos empreendedores identificados não passam sequer cinco anos pelos bancos escolares, estando longe, portanto, de completar o ensino fundamental. Isso demonstra a necessidade de buscar conhecimento para que o pequeno negócio prospere.

Percebe-se que as necessidades dos clientes do SEBRAE podem ser simples, como uma explicação pontual a respeito de fluxo de caixa, ou mais complexa. Os Micro e Pequenos Empreendedores, os quais são o público-alvo da organização em estudo, têm cada vez mais dificuldades para dar continuidade aos seus negócios. Assim, é necessário que o apoio do SEBRAE-RS seja oferecido com mais agilidade e qualidade. Para que isso ocorra, é importante ter recursos humanos

com conhecimento em várias áreas e que estes colaboradores sejam polivalentes. Não há um grande número de profissionais no mercado que sejam especializados em Micro e Pequenas Empresas, logo, a Área de Recursos Humanos tem de possuir ferramentas que a auxiliem a medir o desempenho de seus funcionários para que sejam implementadas ações mais adequadas de treinamento. Diante da necessidade de colaboradores com conhecimentos em diversas áreas (finanças, recursos humanos, tecnologia, marketing) e multifuncionais foi necessário analisar de forma detalhada as competências organizacionais e individuais para verificar ações de treinamento adequadas para os funcionários. A antiga avaliação de desempenho não possibilitava esta análise, pois o processo era feito realizando-se uma reunião de *feedback* entre avaliado e avaliador sem um levantamento acerca das competências dos colaboradores. Assim, optou-se por implantar a Gestão por Competências no SEBRAE-RS.

No entanto, não há um registro a respeito da percepção dos gerentes e funcionários da Instituição sobre a avaliação de desempenho antiga e a que foi implantada, dificultando a identificação dos benefícios ou aspectos negativos entre estas formas de avaliação de desempenho no contexto do SEBRAE-RS. Desta forma, o presente trabalho contempla a realização de um estudo baseado na percepção dos gerentes e funcionários da Instituição acerca da avaliação de desempenho 180° e a avaliação por competências para identificar os aspectos relevantes destes tipos de avaliação de desempenho na Instituição pesquisada.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais são os aspectos mais importantes do sistema anterior de avaliação (avaliação 180°) e do novo modelo (avaliação por competências) no contexto do SEBRAE-RS?

1.3 JUSTIFICATIVA

Na atual situação do mercado, alta competitividade e necessidade de colaboradores multifuncionais, as organizações estão buscando cada vez mais ferramentas que possam suprir as suas necessidades no sentido de avaliar o desempenho de seus funcionários, bem como direcionar programas de treinamento

e desenvolvimento para que eles possam aumentar sua contribuição para o sucesso dos negócios. Torna-se importante analisar o contexto em que os programas de avaliação de desempenho são implementados ou modificados, visto que estes fatos representam, na maioria das vezes, uma adequação a uma necessidade imposta pelo mercado e que as organizações não podem ignorar, como exigência de alta qualificação, flexibilidade e inovação.

No SEBRAE – RS era utilizada uma forma de avaliação de desempenho avaliação 180°. No final do ano de 2004 houve deliberação do SEBRAE Nacional de que todas as Unidades Federais utilizassem a avaliação por competências e, assim, o SEBRAE-RS adotou o uso desta ferramenta. Há uma distinção bastante significativa entre o processo antigo de avaliar e o novo, o que será detalhado posteriormente neste estudo, e não há registro das percepções e expectativas desta mudança na percepção dos Gerentes e funcionários.

O trabalho apresenta uma oportunidade de verificar estas percepções trazendo dados importantes para o SEBRAE-RS, bem como para estudiosos da Área, a respeito do uso de distintas formas de avaliação no contexto de uma organização. Não há muitas pesquisas que propiciem um aprendizado a respeito da teoria e prática da avaliação de desempenho e que realizem um comparativo entre tipos de AD ao mesmo tempo. Com este estudo pretende-se obter dados que identifiquem os pontos positivos e os que podem ser melhorados no novo Programa de Avaliação de Desempenho, contribuindo para o aprimoramento contínuo da Gestão de Pessoas dentro das organizações. Assim, os dados da pesquisa serão úteis para que os profissionais da Área de Recursos Humanos tenham informações disponíveis a respeito de diferentes formas de avaliação de desempenho aplicadas em uma mesma organização, na opinião de Gerentes e funcionários.

Para o SEBRAE-RS, os dados fornecerão informações relevantes para a aplicação da avaliação de desempenho focada em competências prevista para junho de 2006. A pesquisa identificará os principais aspectos do modelo antigo e do modelo novo de AD, identificando as expectativas dos funcionários em relação ao novo Programa de Avaliação de Desempenho focado em competências. Dessa forma, a Área de Recursos Humanos poderá implementar melhorias no novo Programa de AD, adequando-o as expectativas levantadas na pesquisa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o antigo e o novo Programa de Avaliação de Desempenho, identificando, na opinião dos Gerentes e de funcionários da Instituição, quais os aspectos mais relevantes destes modelos.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para que o atendimento do objetivo geral seja obtido, a pesquisa terá de fornecer subsídios para:

- Descrever o antigo Programa de Avaliação de Desempenho, bem como identificar a percepção dos funcionários e Gerentes a respeito do mesmo;
- Descrever o Programa de Avaliação de Desempenho focado nas competências;
- Verificar as expectativas dos pesquisados em relação ao Programa de Avaliação focado em competências, o qual está em fase de implantação;
- A partir dos resultados da pesquisa, serão apontados os aspectos a serem levados em consideração para que seja feita uma implantação mais eficaz do novo Programa de Avaliação de Desempenho focado em competências.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 1972, foi implantado, pelo Governo Federal, o Centro Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa (CEBRAE), mantido pelo Ministério da Indústria e Comércio e representado, nos Estados, pelos CEAGs. Tinha como metas promover a capacitação gerencial e garantir crédito aos empreendedores de todo o país.

As dificuldades enfrentadas em nível nacional pelo CEBRAE, a queda progressiva dos repasses de recursos federais, no final dos anos 80, obrigaram os CEAGs a reduzir as suas atividades.

Em 1990, foi sancionada a Lei 2.318 que criava o novo sistema Sebrae, desvinculado do Ministério da Indústria e Comércio e transformado em serviço social autônomo. O Sistema Sebrae é composto por 27 unidades regionais e pelo Sebrae Nacional.

O Centro de Apoio a Pequena e Média Empresa do Rio Grande do Sul - CEAG/RS passou então a denominar-se Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, Sebrae/RS, integrante e vinculado ao Sistema Sebrae.

O Sebrae/RS - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Rio Grande do Sul é uma sociedade civil, com personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos com sede na Rua 7 de setembro, 555, em Porto Alegre. Ainda, localizam-se na Av. Sertório 2131 a área de logística e a Universidade Sebrae de Negócios.

Desde a sua criação, o Sebrae/RS pautou a sua administração nos princípios da qualidade investindo 2.000 horas, entre 1993/94, em treinamentos junto ao IBQN - Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear, visando capacitar seus funcionários/força de trabalho a incorporá-los ao seu dia-a-dia.

Paralelamente, desenvolveu-se uma metodologia de gestão de recursos humanos - SGRH, especificamente um dos programas, o PADE - Programa de Avaliação e Desempenho de Equipes, que se constituiu no eixo central da Gestão pela Qualidade Total e tem como objetivo buscar a valorização, a motivação, a elevação do nível de qualificação, do envolvimento e o comprometimento do pessoal com o trabalho, o que são ferramentas importantes para o alcance de níveis mais elevados de qualidade e produtividade e na melhoria dos serviços prestados.

Em 1995, o Sebrae/RS na busca contínua da melhoria de seus processos identificou a necessidade de tornar transparentes seus processos internos, reforçar a sua cultura voltada à padronização, desenvolver um comportamento pró-ativo e desta forma servir de exemplo frente ao seu cliente.

O caminho escolhido foi a implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade alinhado segundo as Normas ISO 9000, que demandou uma dedicação de mais de dois anos de trabalho com o investimento em mais de 7.000 horas de treinamento, na padronização de 80% das nossas atividades de treinamentos, consultorias, atendimentos, seminários, visitas técnicas na implementação de uma política de tratamento de reclamações e sugestões de clientes, na criação de uma sistemática de seleção e avaliação de fornecedores, na elevação dos índices de aderência ao sistema da qualidade e de satisfação de clientes.

Esforços que resultaram, em agosto de 1997, na certificação do Sebrae/RS pelas Normas ISO 9000:1994 reconhecidos internacionalmente pelo American Bureau of Shipping Quality Evaluations - ABSQE. Em novembro de 2002 o SEBRAE/RS foi recertificado na norma (transição versão 1994 para a versão 2000).

1.5.1 Direcionamento Estratégico do Sebrae

O Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE foi estabelecido a partir de diretrizes do Conselho Deliberativo Nacional-CDN e visa sintonizar as ações do Sebrae com as prioridades governamentais para as Micro e Pequenas Empresas visando à melhoria de sua competitividade. A Política da Qualidade do Sebrae/RS esta expressa nesse direcionamento, e materializado através de sua missão, diretrizes nacionais, mandamentos da gestão.

O portfólio de produtos SEBRAE/RS é bastante amplo e abrange a realização de ações de cursos, seminários/palestras, consultorias, feiras, rodada de negócios, assessorias, publicações voltadas ao atendimento da missão da empresa.

1.5.2 Missão

"PROMOVER A COMPETITIVIDADE E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS".

1.5.3 Princípios

O Sistema Sebrae, por seus Conselheiros, Dirigentes, Técnicos e Colaboradores, compromete-se nas suas posturas e ações a observar, sempre, os princípios da ética e da moralidade, os mandamentos constitucionais e legais, com transparência, austeridade, eficiência e universalidade de acesso.

1.5.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Sebrae/RS é constituída pelo Conselho Deliberativo Estadual, pela Diretoria Executiva e pelas Gerências.

Conselho Deliberativo Estadual (CDE)

É o órgão colegiado que detém o poder originário e soberano da instituição e é composto pelas seguintes entidades:

1. Banco do Estado do Rio Grande do Sul – BANRISUL
2. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS
3. Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – CIERGS
4. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI
5. Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul –FEDERASUL.
6. Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – FARSUL
7. Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul FECOMÉRCIO
8. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE
9. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI/RS
10. Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul – FAPERGS
11. CAIXA RS - Fomento Econômico e Social
12. Banco do Brasil S.A.
13. Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas – FCDL
14. Caixa Econômica Federal
15. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR/RS

Segue abaixo estrutura organizacional do SEBRAE-RS para que se possa compreender a forma de atuação desta organização junto aos Micro e Pequenos Empreendedores do Rio Grande do Sul.

Organograma 1: Estrutura Organizacional do SEBRAE - RS



Figura 1 - Organograma da Estrutura Organizacional do SEBRAE-RS

Fonte: Arquivo SEBRAE-RS (2005)

1.5.5 Contexto Atual

O SEBRAE-RS está passando por uma descentralização em seu atendimento. Houve a construção de diversas Unidades Regionais de Negócios no interior do RS e estão previstas mais duas inaugurações até o final de 2005, ratificando o interesse em disponibilizar o atendimento ao maior número de Micro e Pequenos Empreendedores. Para tanto, foi necessário que 70% dos funcionários estivessem concentrados no interior do Estado e os 30% restantes na Sede do SEBRAE em Porto Alegre.

Além do fato de aumentar o atendimento no interior do Estado, a Sede do SEBRAE-RS e a Universidade Sebrae de Negócios estão passando por mudanças

no sentido de transformá-las em estruturas de apoio para as Unidades Regionais de Negócios.

Para que isso ocorra, é necessário identificar o perfil de cada funcionário e realizar a mudança de Setor, quando viável. Dessa forma, a Instituição aproveitará o conhecimento de seus colaboradores de forma mais eficaz, atendendo as necessidades da nova estrutura do SEBRAE-RS.

Diante destas mudanças é relevante o estudo a respeito da avaliação de desempenho nesta instituição, visto que ela auxilia no desenvolvimento profissional dos recursos humanos, influenciando o desempenho da empresa no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que a questão de pesquisa fosse atendida foi necessário rever e aprofundar itens relacionados aos objetivos deste trabalho. Assim, a fundamentação teórica contém os seguintes temas:

- a) Avaliação de Desempenho: contexto em que assumiu maior relevância nas organizações;
- b) Objetivos da Avaliação de desempenho;
- c) Métodos de Avaliação de Desempenho;
- d) Vulnerabilidades da Avaliação de Desempenho;
- e) Avaliação 360°;
- f) Gestão por Competências;
- g) Avaliação por Competências;

Estes assuntos possuem relação direta com os objetivos deste trabalho e possibilitam o resgate da avaliação de desempenho desde o início de sua utilização, indicando os objetivos, os principais enfoques de cada modelo, os problemas que podem surgir no planejamento e aplicação das Ads (Avaliações de Desempenho) e tendências que estão colaborando para o aperfeiçoamento da avaliação de desempenho humano nas organizações.

2.1. CONTEXTO EM QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ASSUMIU MAIOR RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção são apresentados os principais fatores que motivaram as transformações no perfil dos colaboradores e de que forma isto afetou a prática da avaliação de desempenho nas organizações. Além disso, é feita uma revisão a respeito dos conceitos da avaliação de desempenho para que se verifique a sua ligação com a estratégia das organizações.

Os avanços tecnológicos ocorridos após a segunda guerra mundial propiciaram que a sociedade e as organizações dispusessem de um maior número de informações. Também houve diversas mudanças na forma como os produtos eram produzidos. A manufatura desenvolveu-se, tendo uma maior quantidade e diversidade de produtos á disposição do mercado. Desta forma, a competitividade entre as empresas aumentou, visto que várias possuíam condições de oferecer produtos a um custo menor, em função de o processo produtivo ter evoluído e aumentado a qualidade.

Para Tachizawa *et al.* (2001, p. 23):

Nesta era da informação, os trabalhadores qualificados e de elevado nível educacional ganharão os mais altos salários da história. Quanto mais a economia da informação evoluir, melhores serão os certos empregos e seus níveis de remuneração. Porém, é preciso estar qualificado para desempenhar esses trabalhos. [...] Na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de gestão das pessoas constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países.

Com o surgimento da globalização, as relações entre os clientes e as empresas se modificaram. Em geral, os produtos oferecidos possuíam baixa diferenciação. Por isso, as organizações passaram a investir na inovação de seus produtos e serviços para fidelizar os seus clientes.

Galbraith (apud TACHIZAWA *et al.*, 1995, p. 31) observa que um dos efeitos da competição global foi conferir maior poder ao comprador. Em muitos setores econômicos, o mercado da oferta é amplo e, desta forma, os compradores podem selecionar de qual empresa adquirirão produtos. Ou seja, têm mais opções de compra e podem escolher de acordo com as suas necessidades e condições financeiras para comprar.

O cliente influencia as decisões organizacionais, pois é através da venda de produtos e serviços para eles que as empresas obtêm lucro. O fato de as

necessidades dos clientes terem se alterado exigiu que as Instituições modificassem suas ações através de seus recursos humanos para que pudessem atender as expectativas do mercado. No setor de serviços há baixa diferenciação no produto, assim, a qualidade do atendimento é fundamental para que a empresa fidelize e adquira novos clientes. Desta forma, as empresas buscam inovar nos serviços prestados para atender às expectativas do seu público-alvo. Para tanto, a gestão de recursos humanos deve realizar ações priorizando a capacitação dos colaboradores para aumentar a qualidade do atendimento prestado.

Segundo Souza (2003, p. 24):

As realidades organizacionais brasileiras não são diferentes. No Brasil, à semelhança de outros países, pressões externas vêm impondo mudanças radicais no perfil da força de trabalho. O mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo.

Diante deste cenário competitivo, as empresas buscam avaliar o desempenho de seus funcionários com o intuito de ampliar a qualidade de seus serviços para tornarem-se referência em seu mercado de atuação.

A avaliação de desempenho já é utilizada há algum tempo pelas organizações. No entanto, eram analisados aspectos quantitativos de trabalho para dar *feedback* aos funcionários. Atualmente, são avaliados aspectos psicológicos ou comportamentais dos colaboradores para que a organização possa direcionar ações de aperfeiçoamento de suas atividades. Verifica-se que as empresas passam a reconhecer a importância de sua força de trabalho para os negócios e investem no desenvolvimento dos mesmos.

Para Souza (2003, p. 42):

A partir da década de 80, o contexto de negócio e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a despertarem para a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados com os novos paradigmas de gestão – os tradicionais haviam se tornado inúteis. O fornecimento de subsídios relevantes à tomada de decisão passou a ser uma exigência crescente, tornando os sistemas de desempenho um meio que capacita a organização a influenciar o comportamento humano.

As avaliações de desempenho tradicionais, como método da escolha forçada, possuem um grau de subjetividade elevado que compromete os resultados da AD, podendo não fornecer informações imparciais para direcionar corretamente as ações organizacionais. Desta forma, foi necessário utilizar formas de AD mais eficazes para ampliar a competitividade das empresas.

As avaliações de desempenho utilizadas inicialmente demonstravam pouca preocupação em identificar as habilidades que os funcionários possuíam e que não aplicavam em suas tarefas. Nesta época, a exigência dos empregadores era que os funcionários produzissem mais produtos em menos tempo. Com as mudanças no mercado as organizações necessitaram utilizar melhor os recursos humanos que possuíam. Dessa forma, houve uma mudança nos objetivos da avaliação de desempenho para que ela se tornasse uma ferramenta mais eficaz de gestão de pessoas.

Para Lucena (1992, p. 14):

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. São maiores as exigências de qualificação profissional para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade. O fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial. Como consequência, os problemas de equacionamento das necessidades humanas não se esgotam com a aparente simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem.

No caso do SEBRAE-RS não há profissionais prontos no mercado para atuar no ramo de atividade que a empresa está concentrada. Logo, é necessário que a Área de Recursos Humanos utilize instrumentos eficazes que possibilitem o desenvolvimento dos funcionários, direcionando os treinamentos de acordo com as necessidades verificadas nas avaliações de desempenho. Dessa forma, poderá ser realizado um plano de ação consistente para ampliar os conhecimentos dos funcionários e, com isso, aumentar a excelência nos serviços prestados.

Existem diversos conceitos a respeito da avaliação de desempenho e que são relevantes para a compreensão das utilidades deste instrumento. Segundo Pontes (apud CRAIDE, 2003, p. 38) a avaliação de desempenho preocupa-se com o comportamento das pessoas no trabalho e com o seu desempenho, visando estabelecer um contrato entre empregados e organização referente aos resultados que são desejados por esta.

O conceito apresentado leva em consideração o fato dos objetivos organizacionais estarem claramente definidos e internalizados pelos funcionários. Dessa forma, será possível que os colaboradores concentrem seus esforços nos comportamentos e aquisição de conhecimentos que os auxiliem a cumprir o que fora contratualizado entre empregador e empregado.

Marras (2000), por sua vez, afirma que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Para Bergamini (1988), a avaliação de desempenho constitui-se no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial humano de toda a empresa.

Esta autora amplia a noção de avaliação de desempenho quando afirma que a ela pode estimar o potencial humano da empresa. Existe um perfil de profissional que as organizações buscam no mercado, mas há também outros conhecimentos, habilidades e atitudes que estes profissionais trazem para a organização quando nela ingressam e que podem ser utilizados para agregar valor aos produtos e serviços oferecidos. Então, além de avaliar se o funcionário está produzindo conforme a expectativa da organização, o instrumento pode revelar potenciais a serem trabalhados para uma melhora no desempenho global da empresa em seu ramo de atividade.

A seguir constam os objetivos e formas de avaliação de desempenho para que se observe as contribuições que esta representa para as organizações.

2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existe divergência quanto à identificação dos objetivos da avaliação de desempenho entre alguns autores. Por um lado a avaliação de desempenho é encarada como uma forma de fornecer *feedback* para os funcionários, ou seja, fornecer ao funcionário informação a respeito do quanto ele superou ou se aproximou das metas. Ainda, pode ser utilizada para concessão de promoção para funcionários, fazendo parte do plano de cargos e salários.

No entanto, há outros autores que preferem destacar o uso da avaliação de desempenho no desenvolvimento dos funcionários, visto que através das competências identificadas no indivíduo por meio deste instrumento a organização poderá auxiliá-lo no aprimoramento da realização de suas atividades, utilizando de forma adequada os recursos humanos que possui.

Para Tachizawa et al. (2001) os objetivos principais da avaliação de desempenho são a adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo á maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da Instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas, e progressão/ascensão funcional.

Segundo Pontes (apud CRAIDE, 2002, p. 39), o objetivo principal da avaliação de desempenho é verificar o comportamento das pessoas de acordo com os resultados desejados pela empresa, estabelecendo os resultados a serem conseguidos, acompanhando o processo de trabalho e fornecendo *feedback* constante. Este autor ainda afirma que este instrumento possui os seguintes objetivos:

- a) Tornar dinâmico o planejamento da empresa, estabelecendo os resultados esperados das pessoas na organização;
- b) Conseguir melhorias na empresa voltadas á produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- c) Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados esperados pela empresa fornecendo constante orientação sobre o desempenho e buscando melhorias;
- d) Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização gerando informações;
- e) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, tornando claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- f) Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão da qualidade, como coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa e para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 215):

Do ponto de vista da administração, os programas de avaliação fornecem insumo para todas as atividades de GRH. As pesquisas têm mostrado, por exemplo, que as avaliações de desempenho são usadas mais amplamente como base para as decisões de remuneração.[...] Os dados de avaliação de desempenho podem ser usados ainda no planejamento de RH, na determinação do valor relativo dos empregos de acordo com um programa de avaliação de cargos, e como critérios para validar testes de seleção.

Através da revisão dos objetivos da avaliação de desempenho pode-se verificar que ela interage com vários subsistemas de RH e que, portanto, pode trazer inúmeros benefícios para as empresas se for bem construída e praticada. Caso contrário à avaliação trará poucos benefícios, podendo tornar-se apenas um instrumento para remunerar os funcionários.

Dessa forma, é importante que a organização avalie qual o método de avaliação de desempenho mais adequado para os negócios, pois caso seja utilizada a ferramenta incorreta de AD ocorrerá desperdício de tempo e recursos em um programa que não trará benefícios para a estratégia organizacional, visto que não é adequado as necessidades de planejamento de recursos humanos.

Segue uma revisão a respeito dos métodos de avaliação de desempenho.

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com as mudanças no mercado houve o surgimento de diversos métodos de avaliação de desempenho para suprir as necessidades de diferentes contextos organizacionais. A seguir segue quadro elaborado pela autora, o qual é baseado na divisão de métodos de avaliação de desempenho propostos por Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Divisão dos Métodos de Avaliação de Desempenho

Métodos de Características de Personalidade	Métodos Comportamentais	Métodos de Avaliação dos Resultados
Escalas de Classificação Gráfica	Método do Incidente Crítico	Medidas de Produtividade
Escalas de Padrão Misto	Método da Lista de Verificação Comportamental	Gerenciamento por Objetivos
Método da Escolha Forçada	Escala de Classificação Comportamental	
Método do Ensaio	Escalas de Observação do Comportamento (EOC)	

Figura 2 - Métodos de Avaliação de Desempenho

Fonte: Elaborado pela Autora

É importante que os tipos de métodos de avaliação de desempenho sejam conceituados para que fiquem claras as suas vantagens e desvantagens. Abaixo constam algumas considerações a respeito dos métodos de avaliação de desempenho.

2.3.1 Escala de Classificação Gráfica

Segundo Marras (2000), este método baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho.

Estes fatores podem mensurar quantitativamente e qualitativamente as variáveis determinadas pela organização como relevantes para a avaliação de desempenho. São normalmente divididos em graus, gerando uma escala para que se avalie o grau de desempenho de cada funcionário em relação a uma média esperada ou pertencente a um grupo.

É um método de fácil aceitação por ser simples de construir e implementar.

2.3.2 Escalas de Padrão Misto

A escala de padrão misto é uma modificação do método básico de escala de classificação gráfica. Ao invés de se ter uma escala de avaliação há três descrições de desempenho específicas, as quais são: superior, médio e inferior.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), após as descrições serem escritas, é estabelecida uma seqüência aleatória para formar uma escala de padrão misto. Assim, há um padrão para cada comportamento e o avaliador terá de indicar se o desempenho do funcionário foi melhor, igual ou pior, baseando no padrão utilizado para que se construísse a escala.

2.3.3 Método da Escolha Forçada

Conforme Chiavenato (apud MENEGOTTO, 2000, p. 33), o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases o avaliador

deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

2.3.4 Método do Ensaio

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), no método do ensaio o avaliador elabora uma redação descrevendo os pontos fortes e fracos, bem como recomendações para o desenvolvimento do funcionário.

Este método, normalmente, é combinado com outros métodos de classificação, pois pode fornecer informações de outras habilidades do funcionário através da descrição realizada pelo avaliador.

No entanto, elaborar uma redação que conste as características essenciais do funcionário demanda tempo e, além disso, a qualidade da avaliação de desempenho pode ser influenciada pelas habilidades de escrita do supervisor e pelo estilo de composição.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os métodos de características de personalidade de avaliação de desempenho medem a extensão em que um funcionário possui certas características, como confiabilidade, criatividade, iniciativa e liderança. Para os mesmos autores os métodos de avaliação de desempenho comportamentais têm sido desenvolvidos para descrever especificamente quais as ações que devem ser exibidas no trabalho, freqüentemente, são mais úteis para fornecer *feedback* de desenvolvimento de funcionários. Já os métodos de avaliação de resultados focam a AD nas realizações dos funcionários para a empresa, como dados de vendas e produção.

2.3.5 Método do Incidente Crítico

Para Lara e Silva (2004) este método baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

2.3.6 Método da Lista de Verificação Comportamental

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) este método consiste na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as que ele acredita que caracterizem o desempenho ou o comportamento do funcionário.

2.3.7 Escala de Classificação Comportamental

Bohlander, Snell e Sherman (2003) explicam que neste método é utilizada uma escala de classificação comportamental, a qual compõem-se de uma série de cinco a dez escalas verticais – uma para cada dimensão importante de desempenho, por sua vez identificada pelo método de incidente crítico aplicado à análise de cargo. Os incidentes críticos, os quais constituem um evento incomum que denota desempenho superior ou inferior do funcionário em alguma parte do trabalho, são utilizados na escala de classificação comportamental. Os incidentes críticos fundamentais são colocados ao longo da escala e a eles são atribuídos valores em pontos, de acordo com a opinião de especialistas.

Pelo fato deste método ser construído pela equipe de recursos humanos e por alguns funcionários há uma aceitação maior do processo de avaliação de desempenho e das medidas de desempenho que ele usa.

2.3.8 Método de Classificação Comportamental

Este método também utiliza os incidentes críticos, mas possui procedimento diferenciado em relação ao método anterior. Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que em vez de pedir ao avaliador para escolher a âncora de comportamento mais representativa, esse tipo de escala destina-se a medir com que frequência cada um dos comportamentos foi observado.

2.3.9 Medidas de Produtividade

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as medidas de produtividade levam em consideração tanto os resultados quanto os métodos ou processos usados para atingi-los. O colaborador pode ter uma boa avaliação de desempenho porque atingiu as metas, no entanto, os meios utilizados podem, às vezes, prejudicar o desempenho futuro da organização.

2.3.10 Gerenciamento por Objetivos

O método de gerenciamento por objetivos, para Lara e Silva (2004), há uma negociação dos objetivos a serem alcançados durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gerente e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos.

Cada método de avaliação de desempenho possui um enfoque diferenciado, como dito anteriormente. Dessa forma, é importante que sejam verificadas as vantagens e desvantagens de cada método para que a organização possa decidir qual o que melhor atende as suas necessidades. O quadro abaixo, proposto por Bohlander, Snell e Sherman (2003), apresenta estas informações.

Métodos	Vantagens	Desvantagens
Métodos de Traços de Personalidade	São baratos para desenvolver.	Têm elevado potencial para erros de classificação.
	Usam dimensões significativas.	Não são úteis para o aconselhamento dos funcionários.
	São fáceis de usar.	Não são úteis para distribuir recompensas.
		Não são úteis para decisões de promoção.
Métodos Comportamentais	Usam desempenho específico	Podem ser demorados de desenvolver/usar.
	São bem aceitos pelos funcionários e pelos superiores.	Podem ser caros para desenvolver
	São úteis para fornecimento de <i>feedback</i> .	Tem certo potencial de erro de classificação.
	São justos para decisões de recompensa e promoção.	
	Apresentam menos viés de subjetividade.	Podem incentivar a perspectiva no curto prazo.

Métodos	Vantagens	Desvantagens
Métodos de Resultados	São aceitáveis pelos funcionários e pelos superiores.	Podem incentivar a perspectiva no curto prazo.
	Ligam o desempenho individual ao desempenho da empresa.	Podem usar critérios contaminados.
	Incentivam o estabelecimento de metas.	Podem usar critérios deficientes.
	São bons para decisões de recompensa e de promoções.	

Figura 3 - Vantagens e Desvantagens de Métodos de AD

Fonte: BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003, p. 237.

O processo de escolha do método de avaliação de desempenho é uma etapa importante. Como consta no quadro acima, alguns métodos de avaliação de desempenho são mais trabalhosos para a implementação e, conseqüentemente, os resultados podem levar algum tempo para serem apurados. Assim, os gerentes têm de estar cientes do maior número de informações possível a respeito dos tipos de métodos de avaliação e da realidade organizacional de sua empresa para que a decisão seja a mais correta possível. Neste contexto, é importante que a alta Direção das empresas esteja ciente das vulnerabilidades da avaliação de desempenho para que possam planeja-la adequadamente. O próximo tópico referir-se-á a elas.

2.4 VULNERABILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que o Programa de Avaliação de Desempenho seja bem sucedido nas organizações é necessário que os Gerentes estejam atentos a possíveis falhas no processo e tomem medidas de prevenção contra as mesmas.

A seguir são apresentadas algumas considerações citadas por Manssour (2001) a respeito dos obstáculos para a eficácia dos Programas de Avaliação de Desempenho na percepção de alguns estudiosos.

- a resistência das pessoas à implantação de um sistema, causada pela própria cultura organizacional, pelos interesses camuflados, pelo medo do desconhecido e pela necessidade de segurança (Borges, 1980);
- a falta de definição clara de seus objetivos e de adequação do método aos objetivos pretendidos (Chiavenato, 1998);
- natureza subjetiva da avaliação, permitindo que o avaliador a contamine com seus vieses de percepção (Lima et al., 1986). Os valores pessoais ou preconceitos dos avaliadores podem substituir os padrões organizacionais, o que pode implicar a utilização de padrões errados, que acabarão por favorecer alguns funcionários em detrimento de outros (Ober, 1997);

- a falta de comunicação pode prejudicar a compreensão dos funcionários a respeito da forma como serão avaliados. Os padrões pelos quais acreditam que estão sendo avaliados às vezes são bem diferentes dos que os avaliadores realmente usam (Oberg, 1997);
- a resistência das chefias em fazer classificações negativas, induzindo que a grande maioria dos funcionários seja classificada como acima da média (Kindall e Gatza, 1986);
- uso de um sistema para garantir múltiplos objetivos simultaneamente, uma vez que cada objetivo requer estratégias diferentes e dados específicos do desempenho individual (Milani, 1988);
- não comprometimento da alta administração da organização com o sistema de avaliação de desempenho (Lucena, 1992);
- a falta de um feedback após a avaliação, para que o avaliado possa estar ciente do que precisa melhorar no seu desempenho do cargo. (Oberg, 1997);
- a padronização dos métodos e/ou instrumentos de avaliação para serem utilizados em todos os cargos, sem levar em conta as especificidades dos diferentes cargos existentes na organização (Shigunov Neto, 2000). (MANSSOUR, 2001, p. 191)

Além das vulnerabilidades relacionadas acima, é importante ressaltar que a preparação dos Gerentes para conduzir o processo de avaliação de desempenho é um dos fatores fundamentais para o seu sucesso.

Lucena (1992) oferece algumas conclusões a respeito da atuação gerencial no processo de avaliação de desempenho, os quais seguem relacionados abaixo.

- Omissão das empresas na formação gerencial e na criação de ferramentas para gerenciar o negócio e as pessoas;
- Indefinição de um perfil gerencial que dimensionaria um modelo de um estilo gerencial, fundamentado em parâmetros, premissas, políticas de recursos humanos e expectativas da empresa;
- A ausência de uma cultura gerencial propicia a disseminação e a conveniência com vários estilos gerenciais, cada um exercitando suas próprias convicções, crenças e valores, que se estratificaram no processo de aprendizagem espontânea e nas experiências vivenciadas no dia-a-dia das empresas onde trabalham;
- Os exemplos que permeiam a organização reforçam certas atitudes e modelos de administração já superados e inadequados aos tempos atuais, caracterizando o gerente burocrático;
- O relacionamento interpessoal é prejudicado pela incidência de conflitos, de desconfianças mútuas e de atitudes que evidenciam a existência de privilégios, preconceitos, preferências, discriminações e competitividade

entre pessoas, criando barreiras à negociação, à gerência participativa, ao comportamento democrático e ao desenvolvimento do trabalho em equipe.

A área de recursos humanos tem o papel altamente relevante de disponibilizar treinamentos para os gerentes se capacitarem para avaliarem de forma eficiente e imparcial os seus subordinados. Para isso, é necessário que a organização defina o perfil de gerentes que necessita para atender a sua estratégia, a cultura organizacional e forneça continuamente ferramentas de aprimoramento para os gerentes melhorarem sua participação no processo de avaliação de desempenho.

Levando-se em consideração que há vários motivos que conspiram para o insucesso dos programas de avaliação de desempenho é necessário que a sua concepção, planejamento, implementação e controle sejam bem estruturados para que a organização possa realizar ações preventivas no sentido de evitar que problemas como avaliações subjetivas e falta de comprometimento da alta direção comprometam o sucesso da ferramenta de avaliação de desempenho.

O próximo item refere-se a avaliação 360°, a qual foi utilizada parcialmente pela organização em estudo. Assim, é necessário que se identifique seu funcionamento, benefícios e o contexto em que este tipo de avaliação de desempenho pode ser utilizado.

2.5 AVALIAÇÃO 360°

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), o *feedback* 360° destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Este método de avaliação passou a ser mais utilizado pelas organizações com a identificação de falhas nos processos de avaliação que possuíam avaliador único, pois este tipo de ferramenta apresentava uma visão unilateral a respeito do funcionário. Assim, não havia como realizar um comparativo entre diversos pontos de vista para que se pudesse avaliar corretamente o colaborador. Desta forma, houve um interesse maior por parte das empresas em uma ferramenta que contemplasse várias perspectivas a respeito do desempenho humano nas organizações.

Além disso, segundo Ewen e Edwards (1998), as empresas estão adotando o sistema de avaliação de múltiplas fontes por se darem conta de que ele confere maior justiça e credibilidade à avaliação de desempenho.

Para Reis (2000, p. 59):

[...] os *feedbacks* são fornecidos pelos integrantes do *network* pessoal do avaliado: quem dá os *feedbacks* são as pessoas com quem o avaliado interage para viabilizar objetivos organizacionais. Em outras palavras, isso significa que o processo facilita o desenvolvimento não apenas da eficácia da liderança de cima para baixo, mas também da eficácia de liderança da rede em sua totalidade, em todas as direções.

Pelo fato de o funcionário ser avaliado por pessoas que conhecem suas atividades e a relação destas com os objetivos organizacionais, estes avaliadores terão condições de analisar o desempenho deste funcionário com critérios claros e objetivos. Isto facilita o processo de avaliação e devolutiva para o avaliado.

Segue abaixo quadro contendo as vantagens da avaliação de desempenho em relação às avaliações de fonte única.

VANTAGENS DO FEEDBACK DE 360°
<p>Pesquisas com funcionários de organizações como Hewlett-Packard, Disney, Monsanto, Intel, Samaritan Health Services e University of Minnessota mostram que as principais características da avaliação de múltiplas fontes, em comparação à avaliação de fonte única, são as seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justiça: Menos notas infladas artificialmente, impacto menos adverso sobre grupos minoritários e mais salvaguardas. • Exatidão: Viés pessoal menor e ponto de vista mais equilibrado. • Credibilidade: Maior credibilidade devido ao respeito pelos colegas de trabalho – Meu chefe pode estar errado, mas como todas essas outras pessoas podem estar enganadas? • Valor: É provável que os colegas de trabalho sejam mais específicos no <i>feedback</i> comportamental. • Motivação: A pressão dos pares motiva as mudanças de comportamento.

Figura 4 - Vantagens do Feedback 360°

Fonte: EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J.. *Feedback 360°*. Revista HSM Manegement. Janeiro-fevereiro de 1998, p. 42.

Nota-se que a escolha dos avaliadores é importante para o sucesso do processo de avaliação, pois o funcionário tem de ser encorajado a modificar o seu comportamento para que possa melhorar a qualidade de suas atividades e, conseqüentemente, de suas habilidades.

Neste processo de avaliação, o desenvolvimento depende, em grande parte, do interesse do avaliado em utilizar as informações dos *feedbacks* fornecidos pelos seus colegas. No entanto, o ambiente organizacional e sua cultura também influenciam o desenvolvimento do funcionário. Desta forma, a avaliação de desempenho humano tem de levar em consideração o fato de terem sido fornecidas

as condições necessárias para que o funcionário pudesse modificar o seu comportamento, alinhando suas ações às expectativas da organização.

Segundo Edwards e Ewen (1998), um dos principais argumentos contra a utilização do *feedback* 360 graus no gerenciamento de desempenho ou outros fins administrativos são as mudanças que podem acontecer quando os participantes souberem que estão em jogo o avanço na carreira e a remuneração. Assim, os funcionários e avaliadores podem manipular os resultados da avaliação de desempenho para benefício próprio ou de algum colega, tornando ineficaz o sistema de avaliação de desempenho como forma de aprimoramento do capital humano da organização.

Ainda para Edwards e Ewen (1998), existem três argumentos contra estender a aplicação da avaliação de múltiplas fontes à avaliação de desempenho, os quais seguem abaixo.

- *Feedback* deixará de contribuir para o desenvolvimento do funcionário. Quando as informações forem utilizadas para gerenciamento de desempenho, as pessoas chamadas para fornecê-las podem reprimir suas opiniões por temer que comentários negativos atrapalhem as oportunidades de carreira e a remuneração do funcionário objeto da avaliação.
- As notas serão infladas artificialmente - Quando os avaliadores se preocuparem com o efeito de suas respostas sobre a carreira e a remuneração de seus colegas de trabalho, isso pode aumentar as classificações.
- Os participantes serão encorajados a burlar o sistema - Quem tem a responsabilidade de fazer a avaliação pode usar estratégias de pontuação suspeitas – dar respostas que estejam uniformemente na parte superior ou na parte inferior da escala de pontuação, ou sejam sistematicamente diferentes daquelas dos outros avaliadores – por razões de amizade ou competição. Um avaliador pode até mesmo “conspirar” para ajudar a si próprio ou prejudicar outros. A nossa pesquisa mostra, contudo, que tais problemas também acontecem em aplicações de avaliações múltiplas voltadas somente para desenvolvimento.

As questões apontadas acima podem ocorrer durante o processo de avaliação e, por isso, a preparação dos avaliadores é imprescindível para a realização da avaliação de desempenho humano. Desta forma, as organizações têm de esclarecer os objetivos e benefícios do uso correto da ferramenta para que os avaliadores percebam a importância do programa e contribuam para que ele possibilite um melhor desempenho da empresa.

Como já comentado, o SEBRAE-RS utilizou parcialmente a avaliação 360°, denominando esta ferramenta de avaliação 180°, a qual será detalhada mais adiante neste trabalho. Já que o modelo atual de AD é baseado nas competências,

cabe referenciar este modelo de Gestão de Pessoas para a posterior compreensão dos dados da pesquisa.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A necessidade de colaboradores mais flexíveis, multifuncionais, criativos e comprometidos aumentou significativamente com os avanços tecnológicos e produtivos. A eficiência na produção não é garantia de sucesso. As organizações têm de investir em recursos humanos, desenvolvendo-os continuamente para que eles possam ampliar a sua contribuição para o cumprimento ou superação das metas.

Anteriormente, eram utilizadas poucas competências dos funcionários em suas atividades. No entanto, diante do dinamismo do mercado é necessário que as organizações utilizem mecanismos para identificar, desenvolver e reter as competências relevantes para que os seus recursos humanos atuem estrategicamente.

Para que a Gestão por Competências seja compreendida é necessário revisar o seu conceito e níveis dentro da organização.

De acordo com Becker et al. (apud BITENCOURT, 2004, p. 245), competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

O reconhecimento de que cada indivíduo possui uma ou mais competências bem desenvolvidas é importante na determinação das atividades que o colaborador está mais apto a exercer. O empregado que for designado para uma atividade para a qual não esteja qualificado, provavelmente, não terá um bom desempenho. Desta forma, verifica-se a importância da análise das competências individuais para o correto provimento dos cargos.

Segundo Fleury e Fleury (apud BITENCOURT, 2004, p. 245), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Estes autores ampliam o significado de competência, pois percebem que, além de o indivíduo poder praticar suas habilidades, ele pode partilhá-las com outras pessoas disseminando conhecimento na organização.

Para Zarifian (2001, p. 66),

a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete então á empresa identifica-la, avaliá-la, validá-la e faze-la evoluir.

Observando-se os conceitos propostos por Becker (2004), Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2001), pode-se compreender que a competência é constituída de habilidades, conhecimentos e comportamentos que agregam valor para a organização e para os colaboradores. As pessoas interagem para exercer suas atividades profissionais, assim, trocarão conhecimentos e experiências que propiciarão o aumento de suas competências. Dutra (2004) traz considerações relevantes a respeito do uso da Gestão por Competências no desenvolvimento das pessoas. Estes itens são:

- A possibilidade de definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- Atrelar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional à idéia de trajetória profissional;
- A possibilidade de criar as bases para a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização;
- A possibilidade de construir um sistema de gestão do desenvolvimento com os seguintes desdobramentos: análise das pessoas com base em sua individualidade, análise das deficiências individuais, análise da efetividade das ações de desenvolvimento, adequação das ações de desenvolvimento;
- O processo sucessório. Todos os colaboradores devem estar assumindo novas atribuições e responsabilidades para se adequar às mudanças que a empresa sofrerá em função do mercado;
- Orientação às ações de desenvolvimento. Estas podem formais (estruturadas através de conteúdo programático) ou não formais (estruturadas através de atuação no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação profissional).

Nota-se que a Gestão por Competências está mais relacionada ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, priorizando a capacitação nas competências necessárias para a organização obter sucesso no mercado. A visão antiga de que o funcionário deveria preocupar-se com o seu desempenho no cargo ocupado não persiste neste novo modelo de Gestão de Pessoas. Há a possibilidade de o indivíduo variar suas atividades, mediante a evolução de suas competências.

Ainda, há de se destacar que o desenvolvimento dos recursos humanos está vinculado as ações corporativas para melhorar o desempenho dos funcionários, bem

como das próprias iniciativas dele de buscar o aumento do nível de proficiência de suas competências.

Mills et al. (apud DUTRA, 2004, p. 25) propõe categorias distintivas para a competência, as quais são conceituadas por estes autores conforme abaixo.

- Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

As organizações têm de identificar quais competências preenchem cada um dos níveis citados acima. Desta forma, ela poderá planejar melhor sua estratégia de atuação e, conseqüentemente, as ações da Área de Recursos Humanos fornecerão suporte para o bom desempenho da organização através de colaboradores mais qualificados.

O processo de identificação das competências está relacionado às avaliações de desempenho. Desta forma, cabe revisar a avaliação por competências destacando o seu funcionamento e ligação com a estratégia das organizações.

2.7 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Há uma tendência de as organizações adotarem a avaliação por competências por tratar-se de um processo mais completo, o qual auxilia a identificação das proficiências dos colaboradores nas competências relevantes para a organização. Desta forma, poderão ser implementadas ações de recursos humanos que possibilitem o desenvolvimento dos colaboradores para que ocorra o aumento da qualidade dos serviços prestados para os clientes.

Para Gramignia (apud LARA, 2002, p. 7) a avaliação de desempenho por competências é um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e

superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Um dos autores que apresentam a avaliação focada em competências de forma mais clara é Dutra. Para ele, a avaliação de desempenho focada em competências é um processo com entradas e saídas, conforme a figura abaixo ilustra.

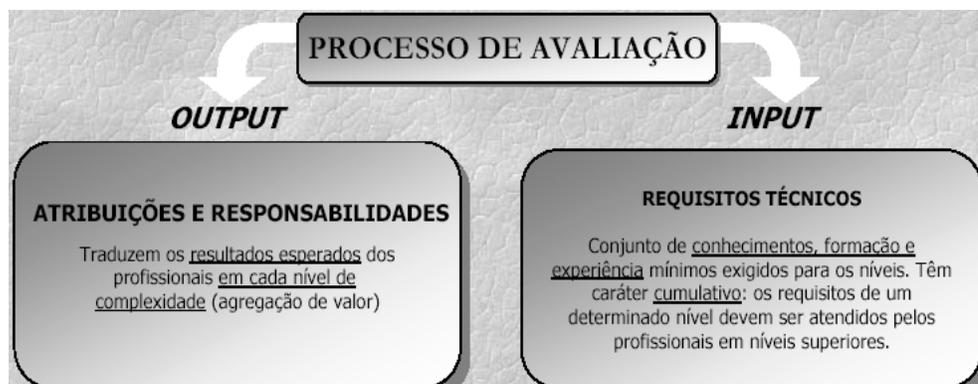


Figura 5 - Processo de Avaliação de Desempenho

Fonte: DUTRA, Joel. Gestão por Competências. In: *Workshop Gestão de Competências nas Organizações* (2.: 2003: São Leopoldo). [Anais]. São Leopoldo: UFMG, 2003. p. 30. 1 CD-ROM.

A referência da avaliação de desempenho como um processo é altamente importante para que os seus objetivos sejam atingidos. Um dos objetivos da avaliação de desempenho é medir os resultados dos funcionários em relação as suas metas. Através da utilização da avaliação focada em competências pode ser possível que os avaliadores identifiquem os motivos pelos quais o colaborador não atingiu determinada meta. Pode ter ocorrido de ele não estar com uma determinada competência desenvolvida de acordo com a complexidade de suas atividades, dificultando a obtenção de êxito no seu trabalho.

Através da vinculação do nível de aplicabilidade de uma competência as metas que estão relacionadas às atividades do colaborador será possível realizar uma avaliação mais consistente, visto que os pontos a serem melhorados serão mais facilmente identificados. Esse processo facilita a indicação de ações formais e não formais para o desenvolvimento dos funcionários. Outro aspecto a ser considerado na avaliação de desempenho focada em competências é o fato de haver pouca bibliografia a respeito deste assunto específico.

De acordo com Bitencourt (2002, p.8):

Existe uma preocupação em diminuir ou terminar com os *gaps* entre perfil gerencial atual e desejado. Isso é feito via avaliação de competência ou

desempenho. Estas avaliações encontram-se em fase inicial de aplicação não podendo ser possível, ainda, aferir os seus resultados. Contudo, observa-se que a avaliação possui um caráter quantitativo e qualitativo e não está vinculada a nenhuma forma de recompensa monetária.

Pelo fato de a Gestão por Competências ser algo relativamente nova para as organizações e estudiosos, torna-se difícil sua vinculação a avaliação de desempenho humano. Assim, as instituições que estão implantando esse novo modelo buscam capacitação para poder lidar com as dificuldades de adaptação do mesmo a realidade organizacional.

A forma de se avaliar o desempenho de um indivíduo baseando-se nas competências ainda não está consolidada na prática. A Área de Recursos Humanos do SEBRAE-RS participou de treinamentos para que se construísse a avaliação de desempenho focada em competências de forma mais eficaz e pode analisar como esta estava sendo praticada nas organizações. Verificou-se que não há um consenso sobre a melhor maneira de se praticar a AD focada em competências. Algumas organizações realizam o processo de identificação das competências organizacionais e dos indivíduos, mas não vinculam estas informações a AD realizada para verificar o cumprimento das metas relacionadas às atividades ligadas ao cargo do colaborador.

Para que as organizações estejam com o seu processo de avaliação de desempenho alinhado a estratégia organizacional é relevante que elas compreendam os fatores que podem determinar o desempenho humano.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (apud ROWE, 2005, p. 5), o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores, tais como:

- a) características organizacionais – cultura e clima organizacionais, políticas e práticas de administração e desenvolvimento de recursos humanos, políticas de benefícios, imagem da organização;
- b) ambiente de tarefas – qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, qualidade da comunicação e das relações interpessoais, características e escopo do trabalho, clareza dos objetivos, adequação de prazos, qualidade do gerenciamento do desempenho;
- c) características do trabalhador – conhecimentos e habilidades, atitudes, história funcional, idade, sexo, escolaridade, motivações, personalidade.

Existe a tendência de responsabilizar exclusivamente o funcionário pelo resultado do desempenho. No entanto, pelo que é exposto por Oliveira-Castro, Lima e Veiga, verifica-se que o colaborador necessita desenvolver suas competências, mas a organização tem de contribuir para o desenvolvimento do colaborador através de uma política transparente e que favoreça a administração

participativa, bem como fornecendo condições materiais para que os funcionários possam realizar suas atividades de forma adequada. Assim, a avaliação de desempenho deve levar em consideração o resultado da atuação do colaborador, bem como as condições em que trabalhou para melhorar os resultados. A seguir são identificados os procedimentos metodológicos para obtenção e análise dos dados para que se verifique a aplicação dos modelos de avaliação de desempenho no contexto do SEBRAERS.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, primeiramente, é apresentado o delineamento da pesquisa. Após, a técnica de coleta de dados é relatada e a forma de análise dos dados. Por último, são mostradas as limitações que podem ser encontradas na realização da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho constituiu-se de um estudo de caso de natureza exploratória com análise qualitativa realizada a partir das informações coletadas durante as entrevistas em profundidade e de documentos do SEBRAE-RS. As entrevistas envolveram os gerentes e alguns funcionários da organização para que fossem identificados os principais aspectos do antigo e do novo programa de avaliação de desempenho, na opinião dos pesquisados.

Este trabalho é um estudo de caso exploratório, visto que o propósito do mesmo é identificar a percepção a respeito do antigo e do novo programa de avaliação de desempenho.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Pode-se considerar o fenômeno contemporâneo no presente trabalho como sendo o comparativo entre a avaliação de desempenho antiga (avaliação 180º) e a nova (avaliação por competências), a qual está em processo de implantação. Já o contexto seria o próprio SEBRAE-RS, ou seja, o funcionamento da avaliação de desempenho de acordo com as necessidades desta organização.

O pesquisador pode encontrar dificuldades de definir a abrangência de seu estudo, pois é fundamental que ele tenha conhecimento a respeito do assunto a ser analisado. Se ele não dominar as questões culturais e empíricas a respeito da situação problematizada, provavelmente, fará apreciações equivocadas. Há de se

ressaltar que o estudo de caso pode estabelecer comparativos entre dois ou mais enfoques específicos, o que está sendo realizado neste estudo.

Como o objetivo deste trabalho não é mensurar informações, mas sim levantar considerações relevantes para a melhor aplicação do Programa de Avaliação de Desempenho no SEBRAE-RS, decidiu-se utilizar a análise qualitativa.

Segundo Roesch (1996), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Triviños (1987) aponta dificuldades para que se tenha uma concepção mais clara a respeito da pesquisa qualitativa. Ele afirma que é necessário definir a sua abrangência, sua generalidade e especificidade.

Para que este método seja utilizado é necessário que o pesquisador tenha um conhecimento a respeito dos aspectos analisados. Podem ocorrer situações em que o indivíduo não está ciente de todas as peculiaridades que envolvem o problema em estudo e, em função disso, a análise realizada pode apresentar resultados insatisfatórios.

Outro ponto levantado por Triviños (1987) é a questão de ser importante que o pesquisador realize um levantamento a respeito do referencial teórico para que as suas conclusões sejam apresentadas de forma mais eficiente.

Bogdan (apud TRIVIÑOS, p. 128, 1987) aponta as características da pesquisa qualitativa, as quais seguem abaixo.

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
2. A pesquisa qualitativa é descritiva;
3. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
5. O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador pode basear a situação problemática no conteúdo da percepção ou na aparência e essência –empirismo-. Os aspectos culturais podem apresentar-se insuficientes para contextualizar a situação, necessitando-se de uma análise empírica da realidade.

Para que se analise qualitativamente informações é necessário descrever as percepções envolvidas para que se possa construir hipóteses a respeito da

realidade. No entanto, há de levar em consideração que o pesquisador deve relacionar os dados descritos com a situação atual, definindo um significado para os fatos relevantes. Além disso, o pesquisador deve atentar para aspectos que muitas vezes não são visíveis ou observáveis e que contribuirão para que sejam formuladas hipóteses consistentes a respeito da evolução do processo envolvido na situação problemática.

3.2 PÚBLICO-ALVO

A população pesquisada foi selecionada para participar deste estudo de acordo com os seguintes critérios:

- Alguns colaboradores já avaliados pelo antigo programa de avaliação de desempenho (avaliação 180º) e os que já receberam as devolutivas da fase de certificação de competências do modelo atual de AD;
- Alguns colaboradores que trabalhem na organização há dois anos, no mínimo;
- Colaboradores que desenvolvessem suas atividades em Porto Alegre e São Leopoldo, facilitando os contatos para a coleta de dados, escolhidos a critério da autora.

Estes critérios são importantes para a seleção da população, visto que é necessário que os pesquisados conheçam o antigo e o novo programa de avaliação de desempenho para opinarem a respeito dos mesmos. Além disso, é necessário que saibam claramente a estratégia organizacional da organização. Para isso, colocou-se como critério seletivo o tempo de empresa. Dessa forma, os pesquisados terão condições de informar dados relevantes que forneçam subsídios para o comparativo entre os programas de avaliação de desempenho.

Para a coleta de dados e posterior análise serão pesquisadas 9 pessoas, sendo quatro Gerentes e cinco funcionários, conforme quadro abaixo.

Área	Cargo Entrevistado	Gênero	Tempo de Empresa	Escolaridade	Legenda para Citação
Gestão de Pessoas e Serviços	Gerente	Masculino	10 anos	Pós-Graduação Completa	Gerente
Assessoria Jurídica	Gerente	Masculino	4 anos	Pós-Graduação Completa	
Setorial	Gerente	Feminino	13 anos	Pós-Graduação Completa	
Setorial	Gerente	Masculino	7 anos	Pós-Graduação Completa	
Gestão de Pessoas e Serviços	Técnica	Feminino	4 anos	Pós-Graduação Completa	Funcionário
Regional São Leopoldo	Assistente Técnico	Masculino	3 anos	Graduação Incompleta	
Regional São Leopoldo	Assistente Técnico	Feminino	8 anos	Pós-Graduação Completa	
Gestão de Soluções	Assistente Técnico	Feminino	4 anos	Pós-Graduação Completa	
Setorial	Técnico	Masculino	7 anos	Pós-Graduação Completa	

Figura 6 - Perfil dos Entrevistados

Fonte: Coleta de Dados

Ao longo da análise de conteúdo acerca das entrevistas fez-se referências as citações dos entrevistados da seguinte forma: Gerente 1, 2, 3 e 4 e Funcionário 1, 2, 3, 4 e 5. Na tabela acima foi feita apenas a distinção entre Gerentes e Funcionários não ocorrendo a indicação da numeração que é colocada na análise de conteúdo para que se preserve a identidade dos entrevistados.

Optou-se por entrevistar os Gerentes da organização, pois os mesmos participaram do processo de implantação do novo programa de avaliação de desempenho e têm conhecimento a respeito do funcionamento do antigo também. Pelo fato de desempenharem cargos estratégicos dentro do SEBRAE-RS, considerou-se importante analisar as suas percepções a respeito dos programas de avaliação de desempenho nesta empresa.

Foi solicitada a Área de Gestão de Pessoas e Serviços uma relação dos

empregados que atendiam aos critérios de seleção. Havia um total de 123 funcionários aptos nos dois primeiros critérios mencionados, ou seja, possuíam conhecimento dos programas de avaliação de desempenho e, no mínimo, dois anos de trabalho na Instituição. Do total de funcionários que atendiam aos requisitos, 25 trabalham nas Unidades Regionais de Negócios do SEBRAE-RS localizadas no interior do Estado. Os outros funcionários (93) trabalham em Porto Alegre e São Leopoldo. Assim, o acesso às pessoas para a realização das entrevistas foi facilitado. Destes funcionários, foram selecionados 9 entre gerentes, assistentes e técnicos escolhidos a critério da autora.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve duas fases distintas, conforme a descrição abaixo.

3.3.1 Pesquisa Documental

Primeiramente, coletou-se informações junto a Área de Gestão de Pessoas e Serviços da organização a respeito dos seguintes assuntos:

- concepção e funcionamento do antigo programa de avaliação de desempenho, bem como a época em que o SEBRAE-RS iniciou a utilização do mesmo;
- concepção e funcionamento do atual programa de avaliação de desempenho, bem como o seu cronograma de implantação;
- consulta acerca das primeiras devolutivas para os funcionários que participaram da avaliação por competências no primeiro semestre de 2005;
- consulta aos dados da pesquisa de clima organizacional do SEBRAE-RS realizada em 2004 pela empresa Fornasier;
- consulta aos dados da pesquisa sobre o perfil dos funcionários, a qual foi realizada pelo SEBRAE Nacional em todas as Unidades Federais do Brasil.

Através destes dados foi possível estruturar um roteiro de entrevista (Anexo A) para ser aplicado com a população selecionada.

3.3.2 Entrevista em Profundidade

Após a conclusão do levantamento de informações acerca do contexto dos programas de avaliação de desempenho no SEBRAE-RS, elaborou-se o roteiro de entrevista. Optou-se pela realização de entrevistas em profundidade com perguntas abertas, pois o objetivo do trabalho envolve percepções que com a realização de um levantamento quantitativo, provavelmente, não revelaria aspectos importantes a respeito dos programas de avaliação de desempenho. As entrevistas foram gravadas e transcritas para que fosse feita a análise dos dados.

Para Roesch (1996), entrevista em profundidade tem por objetivo entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Triviños (1987) aponta alguns itens que devem ser considerados para que esta técnica propicie uma análise eficiente. Ele afirma que a entrevista não deve se estender por muito tempo para que as informações não se tornem repetitivas. Outra questão é a necessidade de que o pesquisador transcreva os dados das entrevistas logo após realiza-las para que os detalhes sejam observados com maior atenção, aumentando o número de informações relevantes para a construção das hipóteses.

Uma das afirmações de Easterby-Smith et al. (apud ROESCH, 1996, pág. 150) é que entrevistas semi ou não estruturadas são apropriadas quando é necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica.

As afirmações de Roesch (1996) e Easterby-Smith (1981) sintetizam a situação desta pesquisa, visto que não há um registro a respeito dos principais aspectos dos programas de avaliação de desempenho na visão dos Gerentes e funcionários da organização. Assim, é importante utilizar um método que possibilite a exposição do maior número de informações por parte dos pesquisados a respeito das contribuições e pontos a serem revistos nas avaliações de desempenho no

SEBRAE-RS.

Abaixo segue a relação da estrutura da entrevista com os objetivos específicos deste estudo.

Objetivo	Questões
Identificar o perfil dos pesquisados	Q1 – Qual a sua idade? Q2 – Sexo Q3 – Qual a sua escolaridade? Q4 – Há quanto tempo trabalha no SEBRAE-RS? Q5 – Qual é o seu cargo?
Identificar a percepção dos funcionários e Gerentes a respeito do antigo programa de avaliação de desempenho (avaliação 180°), levando-se em consideração os seguintes aspectos positivos e negativos quanto: <ul style="list-style-type: none"> - às contribuições do antigo programa para o desenvolvimento profissional dos colaboradores; - a clareza nos critérios de avaliação de desempenho do antigo programa; - ao papel dos gerentes no antigo programa de avaliação de desempenho; - ao papel da área de recursos humanos no antigo programa de avaliação de desempenho; - a prática do <i>feedback</i>. 	E6 - Na sua opinião, quais as contribuições do antigo programa de avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento profissional? E7 - Os critérios de avaliação de desempenho usados para avaliar os funcionários eram claros para os gerentes e colaboradores? Por quê? E8 - Na sua opinião, qual o papel dos gerentes no antigo programa de avaliação de desempenho? E9 – Na sua opinião, qual o papel da Área de Recursos Humanos no antigo programa de avaliação de desempenho? E10 - Houve alguma situação em que você discordou dos resultados da avaliação de desempenho? Caso isso tenha ocorrido relate a circunstância e o seu desfecho. E11 - Na sua opinião, qual a relação da avaliação 180° com os subsistemas de RH? E12 - Quais os pontos positivos do antigo programa de avaliação de desempenho? E13 - Quais os aspectos negativos em relação a avaliação 180°?
Verificar as expectativas dos pesquisados em relação ao atual programa de avaliação de desempenho (avaliação por competências), levando-se em consideração os seguintes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Atuação dos gerentes no desenvolvimento dos colaboradores; - Atuação da área de Recursos Humanos no novo programa de avaliação; - A prática do <i>feedback</i>; 	E14 – Que tipo de auxílio você considera importante que o Gerente forneça para o cumprimento do plano de desenvolvimento individual de seus subordinados? E15 – Que papel a área de Recursos Humanos deve exercer para possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores no novo modelo de Gestão de Pessoas, na sua opinião? E16 - Qual a sua expectativa em relação ao novo programa de avaliação de desempenho (Avaliação por Competências)? E17 – Que contribuições para o seu desenvolvimento profissional você verificou no processo de certificação de suas competências? E18 – Quais pontos poderiam ser melhorados no processo de certificação de competências?
Identificar aspectos relevantes para a melhor prática da Avaliação de Desempenho no SEBRAE-RS.	E19 - Você tem alguma sugestão de melhoria para aprimorar o processo de avaliação de desempenho no SEBRAE-RS?

Figura 7 - Estrutura da Entrevista

Fonte: Elaborada pela Autora

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica a ser utilizada para análise dos dados qualitativos é a análise de conteúdo. Segundo Bardin (apud Triviños, 1987, p. 160), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A mesma autora indica três etapas para a realização da análise de conteúdo, as quais são citadas abaixo.

1. Pré-análise – caracterizada pela organização do material. Esta etapa inclui apoio teórico e de documentos relativos ao objetivo da pesquisa, técnica de coleta de dados, bem como os dados em si.
2. Descrição analítica – esta inicia no final da primeira. O material de documentos é submetido a um estudo aprofundado, o qual é orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Na descrição analítica há a codificação, a classificação e a categorização ocorrem nesta etapa da análise de conteúdo.
3. Interpretação referencial – há um resgate do material utilizado na primeira etapa para que seja feita uma reflexão das informações de forma intuitiva, com base nos materiais empíricos. O conteúdo manifesto dos documentos, por vezes, não é suficiente para que seja feita uma análise mais completa a respeito do problema. Assim, o investigador deve estar atento ao conteúdo latente, pois este poderá indicar ideologias e tendências existentes. O investigador terá de estabelecer relações entre o conteúdo manifesto e o conteúdo latente para que seja feita uma análise de conteúdo mais eficiente.

Após a transcrição das fitas das entrevistas, a autora pode selecionar os principais trechos que exemplificassem a percepção a respeito do antigo programa de avaliação de desempenho e as expectativas em relação ao novo programa de AD. A partir da análise dos trechos mais relevantes das entrevistas foi possível

indicar os aspectos mais importantes a respeito dos programas de avaliação de desempenho no SEBRAE-RS. Em seguida, a autora formulou suas conclusões a respeito da situação analisada.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são descritos o antigo programa de avaliação de desempenho do SEBRAE-RS, o novo sistema de gestão de pessoas que inclui avaliação com foco em competências, bem como a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com funcionários e gerentes da organização.

4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SEBRAE-RS

Abaixo segue descrição do modelo antigo de avaliação de desempenho e, após, é descrito o novo sistema de gestão de pessoas no SEBRAE-RS, com destaque para a avaliação por competências.

4.1.1 Avaliação 180º: Modelo Antigo

O modelo antigo de avaliação de desempenho foi implantado há 5 anos, aproximadamente, no SEBRAE-RS. O contexto desta instituição revelava a necessidade de se ter critérios e método de avaliação de desempenho definidos para medir o desempenho humano. Dessa forma, implantou-se a avaliação 180º.

Para o SEBRAE-RS, as avaliações de desempenho visam alinhar/desenvolver o perfil funcional com base nas competências estabelecidas e metas propostas aos colaboradores, podendo ou não gerar alteração salarial dentro dos limites do Quadro de Lotação Orçado.

Objetivos

- Melhorar a produtividade;
- Comunicação eficaz;
- Melhorar os relacionamentos;

- Orientação aos resultados;
- Desenvolvimento e qualificação.

As avaliações são no processo de 180° , onde o avaliador avalia e também é avaliado. A periodicidade é anual, ocorrendo nos meses de Março e Abril.

Procedimentos

- a) Avaliado: Preenche a sua “auto-avaliação”, através de formulário específico e ainda realiza o “*feedback* ao avaliador” em formulário específico (Anexo B).
- b) Avaliador: Faz as avaliações da equipe, através do formulário de avaliação de desempenho, bem como elabora e comunica, a toda a equipe, o cronograma das reuniões de *feedback*. As reuniões devem ser concluídas até 30/04.
- c) Reunião de *Feedback*: Momento onde avaliado e avaliador comentarão as avaliações que fizeram com o objetivo de chegar ao consenso, o status das metas de realização e desenvolvimento e traçar as ações de melhoria e desafios para o próximo período.
- d) Os avaliadores deverão encaminhar à Gerência de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade, o formulário de “avaliação de desempenho” com o consenso assinado pelo avaliado, avaliador e Gerência, juntamente com o formulário de “*feedback* ao Avaliador” com as respectivas assinaturas até o dia 10 do mês subsequente ao período de avaliação.
- e) A partir da realização das avaliações, fica sob a responsabilidade da Gerência, enviar para a área de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade os formulários de Avaliação de Desempenho e *Feedback* ao Avaliador consensados, com as respectivas assinaturas, respondendo este junto às auditorias internas e externas.
- f) Compete a Gerência de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade a abertura de um RNC para as áreas que não observarem o prazo de

devolução especificado acima.

As entrevistas com os gerentes e as avaliações de desempenho servirão como base para o estabelecimento do Plano Anual de Treinamento e Desenvolvimento.

Após avaliar os planos de ação originados no instrumento de Avaliação, a Área de Desenvolvimento de Pessoal e Qualidade realiza a verificação da Consistência dos planos de ação, validando com as respectivas Gerências.

A efetividade e eficácia dos planos de ação são responsabilidade dos Gerentes dos Processos.

Esta ferramenta de avaliação foi utilizada durante cinco anos no SEBRAE-RS. No entanto, houve deliberação pelo SEBRAE Nacional de que as Unidades Federais deveriam utilizar a avaliação por competências. Assim, esta ferramenta foi avaliada pela Área de Recursos Humanos, pela Diretoria e Gerentes para que fosse feita a adequação do modelo sugerido pelo SEBRAE Nacional para a realidade do estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, surgiu uma nova forma de avaliar o desempenho na organização pesquisada, a qual é apresentada a seguir.

O presente programa de avaliação de desempenho por não estar mais atendendo integralmente as necessidades da organização e pelo fato de ter surgido a proposta de um novo Sistema de Gestão de Pessoas no SEBRAE Nacional, a instituição optou por alterar o seu programa de AD, baseando-o nas competências, o que será detalhado a seguir.

4.1.2 Gestão por Competências: Modelo Atual

O Sebrae/RS está em processo de implantação do Sistema de Gestão de Pessoas - SGP, um modelo de gestão de recursos humanos baseado em competências.

O Sistema de Gestão de Pessoas - SGP tem impactos em todos os processos de recursos humanos, conforme a relação representada na figura abaixo.



Figura 8 - Visão Integrada do Sistema de Gestão por Competências

Fonte: Arquivos do SEBRAE-RS (2005)

Este novo Sistema tem objetivos diferenciados em relação ao antigo programa, assim, é importante citar o atual enfoque da Gestão de Pessoas.

Objetivos do Sistema de Gestão de Pessoas Atual:

- Modelo de gestão de pessoas alinhado com o propósito e estratégias do SEBRAE;
- Condicionar as formas de reconhecimento às competências relevantes para a Organização;
- Incentivar o aprendizado contínuo vinculado ao desenvolvimento profissional e Direcionamento Estratégico do SEBRAE;
- Co-responsabilizar os gerentes do SEBRAE pela condução do processo de gestão de pessoas;
- Gerenciar os investimentos em gestão de pessoas.

4.1.2.1 Alinhando Conceitos

Para a compreensão do novo programa de avaliação de desempenho é necessário citar o entendimento da organização em estudo a respeito de alguns conceitos, os quais são relacionados abaixo.

- Competência

O que caracteriza o conceito de competência é a idéia subjacente de resultado. É o saber fazer, saber agir, saber resolver que produz os resultados.

- Gestão por Competências

O Sistema de Gestão de Pessoas fundamenta-se no conceito de competências, entendidas estas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que se manifestam por resultados observáveis e que viabilizam uma performance superior.

Conhecimentos: O que saber	}	CHA
Habilidades: O que fazer		
Atitudes: Querer fazer		

- Competências Essenciais

As Competências Essenciais descrevem a essência do SEBRAE, referindo-se ao negócio e não diretamente aos empregados. Estas competências são a base para a definição das competências genéricas e específicas.

- Competências Genéricas

As Competências Genéricas, dizem respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que estabelecem as condições necessárias para a atuação dos colaboradores do Sebrae-RS.

- Competências de Liderança

As Competências de Liderança, referem-se as condições exigidas como necessárias aos colaboradores em funções Gerenciais e de Liderança na organização.

- Competências por Espaços Ocupacionais

O processo de adequação compreende a transição dos antigos cargos à Espaços Ocupacionais.

- Espaço Ocupacional

Espaço Ocupacional caracteriza-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados.

Espaços Ocupacionais no SEBRAE-RS: Consultor, Analista, Assistente Técnico, Auxiliar.

- Competências de Liderança

As Competências de Liderança, referem-se as condições exigidas como necessárias aos colaboradores em funções Gerenciais e de Liderança na organização.

4.1.2.2 Construção do Sistema de Gestão de Pessoas

Para a consecução desta etapa foi preciso o envolvimento de toda a casa e pode-se contar com o apoio da Diretoria, do grupo de Gerentes, Técnicos das áreas e Técnicos da área de Gestão de Pessoas e Serviços.

Etapas:

- Análise do Projeto
 - 1) Análise da proposta do SEBRAE Nacional;
 - 2) Análise do cenário da instituição;
- Customização do Projeto
 - 3) Discussão das propostas de competências com as áreas;
 - 4) Apresentação e validação das propostas de competência;
- Implantação
 - 5) Definição da metodologia de certificação e avaliação de competências;

- 6) Estruturação de Grupo Piloto;
- 7) Certificação e avaliação Competências do Grupo Piloto;
- 8) Implantação para toda casa.

Foram feitas diversas reuniões entre os participantes na elaboração do novo Sistema de Gestão de Pessoas na etapa de análise e customização para que ele esteja alinhado a estratégia organizacional.

Abaixo seguem as competências validadas pelo SEBRAE-RS, levando-se em consideração o seu contexto de atuação no mercado.

Competências Essenciais	Competências Genéricas	Competências por Espaços Ocupacionais	Competências de Liderança
1. Promover o desenvolvimento dos pequenos negócios, visando contribuir para o desenvolvimento sustentável do País. 2. Promover a gestão de conhecimentos sobre o ambiente dos pequenos negócios. 3. Articular e formular soluções inovadoras para o desenvolvimento dos pequenos negócios. 4. Articular e catalisar redes de apoio para a criação de ambiente favorável aos pequenos negócios.	1. Relacionamento Interpessoal 2. Atuação estratégica. 3. Atuação multifuncional 4. Comunicação 5. Inovação	<u>Consultor</u> 1. Formulação 2. Articulação 3. Análise interpretação da realidade - Analista 4. Atuação sistêmica – Analista 5. Gerir projetos – Analista 6. Negociação – Analista 7. Foco em resultado – Analista <u>Assistente</u> 1. Utilização da tecnologia visando aumento da produtividade 2. Organização 3. Atenção 4. Negociação <u>Auxiliar</u> 1. Atenção 2. Prontidão 3. Adaptação	1. Gestão de pessoas. 2. Gestão infraestrutura. 3. Gestão resultados. 4. Gestão estratégica. 5. Multiplicação de conhecimentos 6. Gestão financeira

Figura 9 - Competências Validadas pelo SEBRAE-RS

Fonte: Arquivos do SEBRAE-RS (2005)

Destes quatro grupos as competências genéricas e as de liderança recebem especial atenção, tendo um nível de detalhamento maior para que o entendimento a respeito delas seja único dentro do SEBRAE-RS. Assim, segue quadro contendo maiores informações sobre estas competências no contexto da organização pesquisada.

Detalhamento das Competências Validadas

COMPETÊNCIAS GENÉRICAS	
1. Capacidade de relacionamento interpessoal.	Capacidade de relacionar-se de forma empática e contributiva com outras pessoas e/ou grupos. Capacidade de escutar e respeitar pontos de vista divergentes aos seus, buscando, através da diversidade cultural e da complementaridade, o crescimento pessoal e possibilidades de resultados organizacionais ampliados.
2. Capacidade de atuação estratégica.	Capacidade visão de mercado, de leitura de cenário de seu entorno, de compreender os princípios e as estratégias traçadas para sua área e para o SEBRAE como um todo e atuar em plena sintonia com estes princípios e estratégias, contribuindo para a consecução dos objetivos corporativos.
3. Capacidade de atuação multifuncional.	Capacidade de ser flexível e adaptar-se a novas responsabilidades ou desempenhar novas atividades, caracterizando a multifuncionalidade.
4. Capacidade de comunicação.	Capacidade de expressar idéias e informações de forma clara e inteligível, tanto verbal como por escrito. Articula e transmite idéias, posições e informações de forma objetiva, garantindo a precisão e a compreensão dos assuntos tratados.
5. Capacidade de Inovação.	Capacidade de promover novos padrões e criar soluções novas e adequadas para situações e oportunidades de melhoria, disponibilizando seu conhecimento como instrumento a serviço do processo da ação.

POR ESPAÇO OCUPACIONAL - CONSULTOR	
1. Capacidade de formulação de soluções e novas metodologias.	Capacidade de desenvolver metodologias e soluções aplicáveis e inovadoras que abram possibilidades de melhoria nos processos. Atuar neste contexto envolve conhecimentos de seu campo de atuação, insights e técnicas de desenvolvimento de metodologias e/ou projetos.
2. Capacidade de articulação.	Capacidade de coordenar e "provocar ação" de pessoas, instituições e grandes coletivos que não se conectariam de forma independente. Capacidade de integração, de provocar o fazer acontecer sistêmico e promover diálogos que levem a maior cooperação e consecução de objetivos.
3. Capacidade de análise e interpretação da realidade.	Capacidade de esclarecer para si mesmo e para terceiros o sentido e a direção dos fatos e circunstâncias, traduzindo e analisando para além do óbvio o que percebe das situações com as quais está envolvido. Analisa e interpreta o conjunto de variáveis relacionadas aos fatos e circunstâncias, demonstrando visão questionadora e conclusiva, além de senso crítico.
4. Capacidade de atuar sistemicamente.	Capacidade de perceber o todo como partes interligadas e interdependentes. Influenciar e interagir com outros macroprocessos, compreendendo o impacto das ações internamente e em consonância com o cenário político, econômico e social.

POR ESPAÇO OCUPACIONAL - CONSULTOR	
5. Capacidade de Gerir Projetos.	Capacidade de planejar, elaborar, desenvolver, implantar, projetos, definindo estratégias, metodologias e indicadores, utilizando com eficácia os recursos físicos, financeiros e humanos, com objetivo de atender o direcionamento estratégico definido e dimensionado sob sua responsabilidade.
6. Capacidade de negociação.	Capacidade de negociar assuntos diversos, com clientes internos e/ou externos, fornecedores e parceiros, envolvendo conhecimentos de técnicas de negociação, capacidade de persuasão e administração de conflitos, visando à obtenção de um resultado satisfatório para as partes envolvidas, através de uma relação ganha-ganha.
7. Capacidade de atuação com foco em resultados.	Capacidade de atuar dirigindo esforços para o atingimento dos resultados projetados, utilizando os recursos disponíveis da forma mais apropriada. Capacidade de implicar-se e comprometer-se com o objetivo final dos projetos, analisando criticamente as metas alcançadas, sendo pró-ativo na solução de problemas e identificando oportunidades de melhoria, agregando valor ao conjunto maior das estratégias e competências da organização.

POR ESPAÇO OCUPACIONAL - ANALISTA	
1. Capacidade de atuar sistemicamente.	Capacidade de perceber o todo como partes interligadas e interdependentes. Influenciar e interagir com outros macroprocessos, compreendendo o impacto das ações internamente e em consonância com o cenário político, econômico e social.
2. Capacidade de análise e interpretação da realidade.	Capacidade de esclarecer para si mesmo e para terceiros o sentido e a direção dos fatos e circunstâncias, traduzindo e analisando para além do óbvio o que percebe das situações com as quais está envolvido. Analisa e interpreta o conjunto de variáveis relacionadas aos fatos e circunstâncias, demonstrando visão questionadora e conclusiva, além de senso crítico.
3. Capacidade de negociação.	Capacidade de negociar assuntos diversos, com clientes internos e/ou externos, fornecedores e parceiros, envolvendo conhecimentos de técnicas de negociação, capacidade de persuasão e administração de conflitos, visando à obtenção de um resultado satisfatório para as partes envolvidas, através de uma relação ganha-ganha.
4. Capacidade de Gerir Projetos.	Capacidade de planejar, elaborar, desenvolver, implantar, projetos, definindo estratégias, metodologias e indicadores, utilizando com eficácia os recursos físicos, financeiros e humanos, com objetivo de atender o direcionamento estratégico definido e dimensionado sob sua responsabilidade.

POR ESPAÇO OCUPACIONAL - ANALISTA	
5. Capacidade de atuação com foco em resultados.	Capacidade de atuar dirigindo esforços para o atingimento dos resultados projetados, utilizando os recursos disponíveis da forma mais apropriada. Capacidade de implicar-se e comprometer-se com o objetivo final dos projetos, analisando criticamente as metas alcançadas, sendo pró-ativo na solução de problemas e identificando oportunidades de melhoria, agregando valor ao conjunto maior das estratégias e competências da organização.

POR ESPAÇO OCUPACIONAL - ASSISTENTE	
1 Capacidade de utilizar tecnologia visando aumentar a produtividade..	Capacidade de utilizar tecnologia para contribuir com o seu macroprocesso e desempenho global da equipe.
2. Capacidade de organização.	Capacidade de trabalhar com método e ordem, distribuição adequada do tempo e das tarefas com relação às responsabilidades assumidas.
3. Capacidade de trabalhar com atenção.	Capacidade de trabalhar de forma cuidadosa com tudo o que faz, assegurando a execução correta do seu trabalho. Mantém seu pensamento voltado e centrado para o trabalho que está realizando.
4. Capacidade de negociação.	Capacidade de negociar assuntos diversos, com clientes internos e/ou externos, fornecedores e parceiros, envolvendo conhecimentos de técnicas de negociação, capacidade de persuasão e administração de conflitos, visando à obtenção de um resultado satisfatório para as partes envolvidas, através de uma relação ganha-ganha.

POR ESPAÇO OCUPACIONAL - AUXILIAR	
1. Capacidade de trabalhar com atenção..	Capacidade de trabalhar de forma cuidadosa com tudo o que faz, assegurando a execução correta do seu trabalho. Mantém seu pensamento voltado e centrado para o trabalho que está realizando.
2. Prontidão.	Capacidade de agir e responder às solicitações de clientes internos e/ou externos em qualquer situação de trabalho, garantindo rapidez e eficiência em suas ações.
3. Capacidade de adaptação a atividades rotineiras.	Capacidade de desempenhar tarefas repetitivas sem prejuízo da qualidade do trabalho.

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
1. Gestão de pessoas (<i>coach</i>).	Capacidade de identificar e suprir as competências necessárias para a execução das ações da área, orientando o desenvolvimento profissional dos empregados, identificando oportunidades de melhoria, incentivando e estimulando-os a atingirem as metas individuais, de equipe e da empresa.
2. Gestão de infraestrutura.	Capacidade de gerenciar a tecnologia e estrutura relacionada ao macroprocesso onde atua, administrando os recursos físicos e tecnológicos disponíveis, visando o aumento de produtividade. Gerir a infraestrutura pressupõe oferecer melhores condições de trabalho à sua equipe, otimizando processos, viabilizando a multifuncionalidade de seus empregados.
3. Gestão de resultados	Capacidade de administrar a implementação dos planos

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	
	táticos do macroprocesso em que atua, monitorando indicadores de desempenho, avaliando as tendências e até mesmo intervindo nas estratégias, quando necessário. A gestão de resultados deve garantir que os objetivos sejam alcançados.
4. Gestão estratégica	Capacidade de gerenciar a implementação da estratégia, monitorando e administrando a performance de sua equipe, determinando ações, definindo prioridades, mantendo o foco em seu macroprocesso de atuação de forma integrada com as demais Unidades da Organização.

Figura 10 - Detalhamento das Competências Validadas

Fonte: Arquivos do SEBRAE-RS (2005)

A metodologia de certificação de competências possui etapas diferenciadas, as quais seguem ilustradas na figura abaixo.

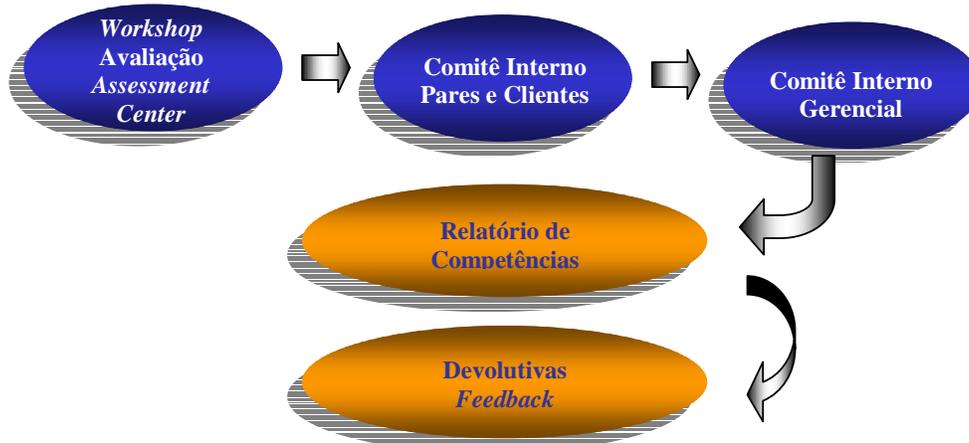


Figura 11 - Metodologia de Certificação de Competências

Fonte: Arquivos do SEBRAE-RS (2005)

A seguir serão detalhadas as etapas da certificação de competências para o melhor entendimento do funcionamento do novo modelo de avaliação de desempenho no SEBRAE-RS.

A primeira etapa é o *Workshop* de Avaliação - *Assessment Center*, cujos objetivos são:

- Viabilizar o auto-conhecimento, oportunizando o processo de crescimento e aprendizado das pessoas;
- Transparência e maior isenção no processo de avaliação;
- Planos de ação e políticas de RH mais estratégicas.

A atividade do *Workshop Assessment Center* tem a duração de 2 dias, utilizando a metodologia de:

- MBA Cognitivo - testes de raciocínio lógico. Convém esclarecer que a expressão MBA Cognitivo está associada ao nome da consultoria que desenvolveu o programa e não a Curso de Pós-Graduação;
- Jogos & Simulações;
- Entrevistas por competências;
- Inventários;
- Questionários de Carreira.

Além do *Workshop* é utilizado o Comitê Interno - Pares e Clientes –, o qual tem objetivo de focar mais as competências relativas a processo do colaborador avaliado, destacando os pontos fortes e oportunidades de melhoria do avaliado. Este Comitê de Colaboradores Internos é constituído de colaboradores da organização, formado por pares e clientes internos do avaliado. Além disso, todo o trabalho de discussão e consenso nos comitês é acompanhado pelo técnico da área de Gestão de Pessoas e Serviços e facilitado pela Consultoria Externa responsável pela avaliação das Competências dos colaboradores.

O Comitê Interno Gerencial consiste em validar todo o processo de avaliação das competências dos colaboradores, aproximando ainda mais com o enfoque e diretrizes estratégicas da organização. Ele é constituído pelo grupo de gerentes das áreas participantes do *Workshop*. Este processo também é acompanhado pelo técnico da área de Gestão de Pessoas e Serviços e é facilitado pela Consultoria Externa.

Após o Comitê Interno Gerencial é elaborado um relatório de competências (Anexo C) que confrontará as percepções da consultoria externa, dos colegas e dos gerentes a respeito de um mesmo funcionário. Dessa forma, as competências genéricas e as do espaço ocupacional poderão ser classificadas de acordo com o nível de proficiência. Este relatório é apresentado ao colaborador pelo Gerente e pela consultoria externa, a qual acompanha a devolutiva ao funcionário.

Nesta devolutiva é exposto o que está no relatório para o colaborador para que haja um diálogo entre as partes a respeito de situações que exemplifiquem os

comportamentos positivos e os pontos a serem melhorados, tornando os apontamentos do relatório mais claros.

Após a certificação das competências os funcionários poderão ser avaliados. Abaixo seguem informações mais detalhadas a respeito dos objetivos da AD no SEBRAE-RS para a melhor compreensão de sua aplicação.

4.1.2.3 Avaliação com Foco em Competências no SEBRAE-RS

A Avaliação de Desempenho contempla dois objetivos fundamentais:

- Metas de Realização – Associadas ao processo de trabalho do colaborador, devem ser objetivas e mensuráveis;
- Metas de Desenvolvimento – São traçadas a partir dos gap's de competências, identificados após o processo de certificação de competências.

Este processo como um todo é considerado como Plano de Desenvolvimento Individual – PDI do colaborador (Anexo D) e deve ser medido em períodos pré-estabelecidos através da avaliação do Desempenho do colaborador.

Para a melhor compreensão a respeito das etapas da AD no SEBRAE-RS segue cronograma de execução da mesma.

Cronograma para Aplicação AD - 2005

Ações	Metodologia	Aplicação	Avaliação de Resultados e Reavaliação	Avaliação de Resultados
AD (Metas de Desenvolvimento e Metas de Realização)	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário • Processo: Aplicação pelo Gestor direto com o colaborador, com base na Avaliação de competências 	Nov/2005	Jun/2006	Dez/2006
Avaliação de Competências	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação conduzida por consultoria externa • Processo: 3 etapas - <i>Workshop</i>, Comitê de Pares e Clientes Internos e Comitê Gerencial 	Fev-Out/2005	Fev-Out/2007	

Figura 12 - Cronograma para Aplicação da AD em 2005

Fonte: Arquivos do SEBRAE-RS

Desta forma, pode-se verificar que a avaliação de desempenho ocorrerá anualmente na instituição. O Gerente, em 2006, poderá analisar o desempenho dos funcionários em função das metas de desenvolvimento e de realização estabelecidas anteriormente.

No ano 2007 haverá a avaliação das competências para os novos funcionários e a reavaliação para os que já participaram do processo em 2005.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Conforme descrito no capítulo de procedimentos metodológicos, a análise de conteúdo foi feita baseando-se em documentos do SEBRAE-RS e nas entrevistas realizadas junto a gerentes e funcionários da organização.

Abaixo são apontados os principais itens verificados nas entrevistas, os quais são divididos da seguinte forma: percepção dos funcionários e gerentes acerca do antigo programa de avaliação de desempenho, expectativas em relação ao novo programa de avaliação de desempenho e aspectos relevantes para a realização da avaliação com foco em competências.

4.2.1 Percepção Quanto ao Modelo Antigo de Avaliação de Desempenho

Para facilitar a compreensão dos principais aspectos positivos e negativos em relação ao modelo antigo de avaliação de desempenho segue abaixo um quadro sintetizando as percepções dos sujeitos da pesquisa.

Quadro: Síntese das Percepções sobre o Modelo de AD 180°

Aspectos Relevantes	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Contribuições da Avaliação 180° para o Desenvolvimento Profissional	Existência do Plano de Desenvolvimento.	O desenvolvimento das competências não era abordado de forma significativa.
	Existência do Plano de Resultados.	Falta de continuidade dos programas de avaliação de desempenho.
	Troca de idéias no momento do <i>feedback</i> .	

Aspectos Relevantes	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	Sinalizava necessidade de mudanças comportamentais para melhora da atuação profissional.	
Papel do Gerente	Conselheiro.	Falta de acompanhamento efetivo do desenvolvimento dos colaboradores entre um período de avaliação e outro, revelando postura reativa do Gerente perante o momento formal da avaliação de desempenho.
	Transmitia confiança, credibilidade ao programa.	Relação de hierarquia dificulta o processo de avaliação de desempenho.
Papel da Área de Recursos Humanos	Facilitador.	Burocrático.
Papel da Área de Recursos Humanos	Organizador.	Não é percebida a relação entre os resultados da avaliação de desempenho e as ações nos outros subsistemas de recursos humanos.
	Suporte técnico.	Enfoque dos treinamentos nos pontos fracos dos colaboradores.

Figura 13 - Síntese das Percepções sobre o Modelo de AD 180°

Fonte: Elaborado pela autora

Os aspectos relacionados ao objetivo de identificar a percepção dos pesquisados em relação ao modelo antigo de avaliação de desempenho foram observados durante as entrevistas e geraram as informações e análises abaixo.

4.2.1.1 Contribuições da Avaliação 180° para o Desenvolvimento Profissional

Dos nove entrevistados, oito apontaram que o antigo programa de avaliação de desempenho proporcionava o desenvolvimento profissional. Segue trecho da entrevista realizada com um dos gerentes do SEBRAE-RS, o qual exemplifica a contribuição do antigo programa para o seu desenvolvimento profissional.

Na minha reflexão teve três pontos que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional: comportamento, atitude e desenvolvimento. Rever minha atitude, meu comportamento contribuiu profissionalmente para o meu desenvolvimento. Exemplo disso é o fato de eu ter um nível de ansiedade muito grande. Eu interrompia as pessoas antes que elas pudessem concluir o seu raciocínio. Na minha avaliação isso foi apontado e eu refleti e verifiquei que era necessário mudar. Daquela forma, eu não deixava as pessoas se expressarem. Às vezes o que elas iam dizer era a mesma coisa que eu ia falar. (Relato do Gerente Um)

Marras (2000, p. 175) afirma que a avaliação de desempenho abrange o campo do comportamento e o define da seguinte forma:

É aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e às responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização. Conforme o grau e a forma com que esses componentes impactam nos agentes e cenários que circundam a empresa, esta pode se beneficiar ou ser penalizada. Por exemplo, a maneira como um gerente comercial consegue neutralizar um conflito existente com um cliente; a diplomacia com que um diretor trata uma visita potencialmente interessante etc.

Fora apontado na avaliação de desempenho deste gerente, a qual foi realizada no modelo antigo, a necessidade de mudança comportamental para que ele pudesse melhorar suas participações em reuniões, bem como o relacionamento com os colegas. Ele apresentava um comportamento negativo para o seu desempenho profissional, pois a ansiedade demonstrada na exposição de suas idéias junto a um grupo prejudicava a imagem que a organização possuía a respeito dele.

Este funcionário recebeu esta observação de seu avaliador e percebeu que deveria modificar o seu comportamento, pois ele impedia que outras pessoas expusessem o seu ponto de vista durante as reuniões.

Segue relato do funcionário cinco, o qual aponta outro item relevante do modelo antigo para o seu desenvolvimento profissional.

“Me ajudou, principalmente, no estabelecimento de necessidades de treinamento. Eu acabei buscando várias coisas que propiciaram o meu desenvolvimento profissional.” (Relato do Funcionário Cinco)

Assim como este entrevistado, outros também apontaram como um item importante do modelo antigo de avaliação de desempenho a questão do estabelecimento de necessidades de treinamento, afirmando que a contratualização entre o gerente e o funcionário a respeito dos cursos que deveriam ser realizados naquele período de avaliação era importante para a execução das atividades diárias profissionais. De acordo com os entrevistados, os cursos sugeridos eram indicados com o objetivo de fortalecer os pontos fracos dos funcionários em determinadas tarefas de suas atividades.

Na percepção do funcionário sete o antigo programa contribuiu para aumentar a eficiência e eficácia de suas atividades no SEBRAE-RS.

Segundo Chiavenato (1994), a eficiência é o meio e a eficácia é o resultado. O ideal é que as organizações possam exercer suas atividades levando-se em consideração os meios e os fins. Desta forma, as ações para atingir os objetivos

trarão benefícios maiores, visto que as pessoas trabalharão com foco na melhor maneira de executar suas tarefas (aumentando sua eficiências) e melhor forma de atingir os resultados (aumentando a sua eficácia).

Assim, verifica-se que o SEBRAE-RS priorizou também a questão da excelência nos meios e nos fins através da avaliação de desempenho, baseando-se nas atividades dos funcionários e nos objetivos estratégicos da organização.

Somente o funcionário dois relatou uma percepção diferenciada em relação aos demais pesquisados a respeito do antigo programa de avaliação de desempenho, a qual é relatada abaixo.

Acho que o antigo programa de avaliação de desempenho contribuiu muito pouco para o meu desenvolvimento profissional. Como eram formuladas as questões do formulário de avaliação de desempenho, era muito mais uma avaliação de como a pessoa foi do que como a pessoa precisava ser. Por exemplo: Como você considera o funcionário x no quesito comprometimento? O funcionário x é comprometido. No entanto, não era mencionado o que ele deveria fazer para ser mais comprometido. Na minha opinião, não tinha uma visão de futuro. O que tinha de visão de futuro era o plano em que eram colocados dois ou três cursos para o funcionário fazer e se passava adiante. (Relato do Funcionário Dois)

Para este entrevistado a avaliação era baseada nas ações passadas do indivíduo, o que para fins de acompanhamento do desempenho não está incorreto. No entanto, faltaria uma continuidade no processo indicando ao avaliado como se superar em cada item que estava sendo avaliado.

Durante as entrevistas houve a percepção de que os entrevistados acreditam que o antigo programa de avaliação de desempenho propiciou desenvolvimento profissional. Verificou-se que nenhum dos entrevistados mencionou que a avaliação antiga de desempenho propiciasse a melhora dos aspectos positivos indicados pelo avaliador no momento da reunião de *feedback*. A ênfase do avaliador era sobre os aspectos a serem melhorados pelos funcionários, desta forma, o avaliador direcionava cursos e atividades para a melhora destes. Já nos itens em que o funcionário se destacava era fornecido pouco direcionamento por parte do avaliador para que o funcionário desenvolvesse mais aquelas habilidades.

4.2.1.2 Clareza nos critérios de avaliação de desempenho no modelo de AD 180°

Todos os entrevistados informaram que os critérios de avaliação de desempenho eram claros para o avaliador e avaliado.

O gerente quatro relata que um dos pontos positivos do antigo programa de avaliação de desempenho é o estabelecimento de metas de resultados e metas de treinamento.

A contratualização das metas é importante porque facilita o direcionamento dos esforços no cotidiano da empresa por parte dos colaboradores e gerentes, bem como em cursos e palestras para desenvolver as suas habilidades.

No entanto, três pesquisados relataram que, algumas vezes, ocorria de os objetivos contratualizados serem de longa duração, conforme citação do gerente quatro que informou o seguinte:

As metas eram claras. A única coisa que eu pondero é que se colocavam objetivos de longa duração. O que ocorria eram metas que não poderiam ser cumpridas dentro do prazo de um ano e que eram designadas para os funcionários realizarem. (Relato do Gerente Quatro)

Uma das vulnerabilidades da avaliação de desempenho é a falta de definição clara de objetivos. No entanto, este não foi o problema do SEBRAE-RS. A grande questão que se apresenta é o fato de as metas de cursos, principalmente, ultrapassarem o período de avaliação. Desta forma, algumas metas ficavam pendentes pelo não cumprimento dentro do prazo. Aliado a este fato há as constantes alterações de funcionários para outras áreas da organização, o que dificulta o acompanhamento efetivo das metas e do desempenho dos colaboradores em relação às mesmas. O resgate das metas da avaliação de desempenho anterior, nos casos em que o funcionário era trocado de área, não era realizado, conforme relato do funcionário cinco que segue abaixo.

As metas eram realizáveis. O que eu acho que acontecia, e que é constante, nós tínhamos mudanças de planos, troca de área para alguns funcionários, o que acaba não possibilitando a continuidade do programa. Nestes cinco anos que eu estou no SEBRAE-RS eu tive quatro Gerentes. Dificilmente, eu consigo fazer duas rodadas de avaliação com o mesmo Gerente. Nestas passagens de uma atividade para outra não houve resgate das metas. É como se zerasse, começasse de novo. As próprias metas de desenvolvimento pessoal elas nunca foram se acumulando. A minha meta de fazer um MBA, por exemplo, foi em uma situação específica e eu continuei fazendo, mas não houve a continuidade da cobrança da realização destas metas. Na transição de Gerente não houve transição das metas do colaborador. Ao menos essa era a impressão. (Relato do Funcionário Cinco)

De acordo com Bohmerwald (1996), qualquer acontecimento na empresa ou na conjuntura econômica era suficiente para alterar e restringir a política de pessoal e, em consequência, a suspensão, “por tempo indeterminado”, da aplicação da avaliação de desempenho. A falta de continuidade do programa de avaliação de

desempenho gera descrédito em relação a esta ferramenta. Pelo fato de as metas não serem resgatadas alguns funcionários consideravam a avaliação de desempenho como preenchimento de formulários. Isso pode gerar falta de comprometimento por parte dos colaboradores para com as metas contratualizadas no período de AD.

O gerente um aponta o seguinte aspecto negativo em relação ao programa antigo de avaliação de desempenho: “Na avaliação antiga, havia o registro de notas para os colaboradores. O que era um aspecto subjetivo.” Esta percepção é complementada pelo que o gerente dois relata abaixo.

A respeito do formulário de AD antigo havia duas ou três questões pouco claras, dando margem a mais de uma interpretação. Eu acho que a nota sempre tem, no mínimo, duas interpretações para a nota que vai ser dada a cada colaborador. Acho que as pessoas têm que saber claramente o que cada nota significa. A amplitude do formulário antigo é muito grande, 10. De 7,0 a 9,0 é a mesma coisa dentro da avaliação. Aí, quando o funcionário recebe a nota dentro dessa faixa ele se pergunta porque que eu não sou 8,0 ou não sou 9,0. Quando eu era avaliador eu sempre explicava o que era cada nota para o colaborador antes de efetuar a sua avaliação. Após, informava a nota explicando porque ele havia recebido aquela avaliação e o que faltou para que ele recebesse uma nota maior. (Relato do Gerente Dois)

Verificando-se as percepções dos gerentes um e dois a respeito dos critérios de avaliação constata-se que eles eram claros, mas o instrumento de avaliação era subjetivo. Havia questões que mesclavam aspectos diferentes em uma mesma pergunta, dificultando a avaliação do colaborador.

Exemplo disso é a avaliação da compreensão da missão da empresa, da sua estrutura, valores e políticas em uma mesma questão. O colaborador pode compreender a missão, mas não saber a estrutura, valores e políticas do SEBRAE-RS. Isso dificulta a avaliação por parte do avaliador, visto que itens diferentes são avaliados dentro de uma mesma questão. Estes fatores podem ter colaborado para resultados de avaliação de desempenho distorcidos, visto que torna-se complexa a tarefa de avaliar quando em um número menor de questões são abordados assuntos diferentes.

4.2.1.3 Papel dos Gerentes na Avaliação 180°

Para o gerente quatro, no primeiro programa de avaliação de desempenho no SEBRAE-RS, o grau de responsabilidade sobre a avaliação de desempenho era só do Gerente.

Segue outro trecho da entrevista do mesmo entrevistado acerca do papel do gerente no processo de avaliação 180°.

Não havia compartilhamento com outros, não tinha a percepção de outros colegas sobre um determinado colaborador. Sabe-se que temos “janelas cegas” para algumas coisas. Por mais atento que eu seja como gerente de pessoas há coisas que passam despercebidas. As metas serviriam como aprendizado se eu pudesse ter a visão do Comitê de Pares, ter uma avaliação com outros gerentes a respeito de um colaborador para que houvesse troca. Houve casos de eu ter de avaliar três colaboradores e não tinha muita informação para avaliá-los, pois estava trabalhando com eles há pouco tempo. O papel do gerente era muito solitário neste programa de avaliação de desempenho. (Relato do Gerente Quatro)

O gerente quatro apontou a utilização de comitê de pares e clientes como um aspecto positivo no processo de avaliação de desempenho – modelo 180° -, pois possibilitava ao gerente a troca de idéias com outras pessoas a respeito do desempenho dos funcionários, tornando o processo de avaliação menos subjetivo e mais voltado para a realidade, ou seja, possibilitava a eliminação de distorções na avaliação do funcionário. O gerente um relatou que o papel do gerente no antigo processo de avaliação de desempenho era importantíssimo, pois ele é que inspirava confiabilidade, credibilidade ao programa.

Verifica-se que há a consciência da importância da participação do gerente no processo de avaliação, pois caso ela não seja efetiva os colaboradores não terão motivação para, principalmente, desenvolver-se profissionalmente. As metas de resultados seriam cumpridas, visto que este é um dos principais pontos cobrados pela Diretoria do SEBRAE-RS. No entanto, o desenvolvimento profissional é deixado em segundo plano, já que não há um incentivo periódico em relação a isso, de forma geral. O funcionário dois apresenta um fato altamente relevante para o processo de aprimoramento das atividades profissionais dos colaboradores, o qual segue relatado abaixo.

O gerente desempenhava um papel de conselheiro. Ele te analisava um pouco antes de tu fazer a avaliação, mas faltava continuidade. No cotidiano sempre teve *feedback*, mas não havia críticas a respeito do que eu fazia de

errado. Elogios havia, mas aspectos negativos não eram comentados com o funcionário. (Relato do Funcionário Dois)

A ausência de críticas entre um período de avaliação e outro prejudicava o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Se os aspectos negativos não eram corrigidos no cotidiano, nas próximas avaliações o colaborador apresentava os mesmos pontos a serem melhorados na sua avaliação de desempenho.

Isto pode estar relacionado com uma das vulnerabilidades da avaliação de desempenho que, segundo Bohmerwald (1996), chama-se “o efeito do amanhã”. Para que o chefe não corra o risco de ser avaliado de forma negativa, avalia sempre bem os seus subordinados. Para o gerente dois o papel do gerente é de acompanhamento das metas. Segue relato deste entrevistado a respeito do papel do gerente no antigo programa de avaliação de desempenho do SEBRAE-RS.

O RH sempre frisou que a AD é um momento formal de *feedback*, mas ele, em tese, tem de estar sendo dado diariamente. O papel do gerente é tentar identificar as virtudes e as fraquezas. Após as avaliações o papel do gerente é tentar melhorar a sua equipe nos seus pontos fracos para não acontecer de somente seis meses depois acontecer outra avaliação, podendo ocorrer uma nova avaliação negativa. O papel do gerente, tendo um instrumento formal que lembra, é realizar o acompanhamento efetivo dos colaboradores. Poderia a área de RH entre um período de avaliação e outro lembrar os gerentes a respeito destas questões de *feedback*, embora este papel seja do gerente. (Relato do Gerente Dois)

Este entrevistado sugeriu durante a entrevista que a área de recursos humanos realizasse um acompanhamento mais próximo junto aos gerentes em relação ao monitoramento das metas de resultados e de desenvolvimento profissional. Desta forma, a atuação do gerente seria mais efetiva junto aos colaboradores, na opinião do pesquisado.

4.2.1.4 Papel da Área de Recursos Humanos na Avaliação 180°

Para o gerente quatro a atuação da área de recursos humanos era boa, sempre foram presentes no momento da avaliação e monitorando os prazos. Já o pesquisado três tem uma opinião diversa, a qual segue relatada abaixo.

O papel da área de recursos humanos era de organizador e facilitador. A área de RH cobrava o pessoal que tinha de fazer avaliação de desempenho, depois, cobravam o retorno da avaliação. Após, eu não ficava sabendo de mais nada. Não recebi nenhum retorno da área de RH a respeito da avaliação de desempenho e não sabia o que era feito com a avaliação, embora eu percebesse que as ações corporativas estavam mais

ou menos adequadas as necessidades do SEBRAE-RS. (Relato do Gerente Quatro)

Este entrevistado percebe a área de recursos humanos como uma área burocrática, como também aponta o funcionário cinco.

A área de recursos humanos tinha um papel muito burocrático. O mais importante era ter as avaliações feitas no prazo. Eu nunca percebi muito a atuação em cima das avaliações. Não percebia a atuação da Área de RH nos resultados da avaliação. Pode ser que o trabalho tenha sido feito, mas não foi muito divulgado. (Relato do Funcionário Cinco)

Para o funcionário cinco não havia muita clareza a respeito da utilização dos resultados das avaliações de desempenho nos outros subsistemas de recursos humanos. Cabe relatar outro trecho da entrevista com este entrevistado para que fique clara a sua percepção.

Na minha avaliação de desempenho eram apontados itens que eu tinha de desenvolver, mas a casa nunca veio falar comigo me dizendo que eu estava com algum problema e propiciando alguma forma de desenvolvimento. A busca por desenvolvimento profissional foi iniciativa minha. Não que a organização seja responsável por isso, mas nunca recebi nenhum retorno a respeito de minha avaliação de desempenho de forma mais contínua. A casa não fica sabendo o porque de o RH promover certos cursos e ou palestras para os colaboradores. (Relato do Funcionário Cinco)

A última frase indica que o colaborador entrevistado não identifica a vinculação dos resultados da avaliação de desempenho com as ações corporativas de desenvolvimento de funcionários. O funcionário dois manifesta sua percepção acerca da relação entre a avaliação de desempenho e os subsistemas de recursos humanos, conforme descrito abaixo.

Nos outros subsistemas havia relação. No entanto, para seleção e remuneração estava só no papel. Porque não era feito, não era a prática. Na minha opinião, tinha aquela avaliação, mas as notas não eram consideradas para promoção ou outra oportunidade de trabalho na empresa. (Relato do Funcionário Dois)

Para este entrevistado, havia outros critérios para promoção e seleção de funcionários na empresa, os quais não estavam vinculados as avaliações de desempenho. Ele não conseguiu visualizar o resultado das avaliações de desempenho com as promoções que ocorriam na organização. O gerente dois também apresentou a mesma opinião dos demais em relação à avaliação de desempenho como fonte de dados para os outros subsistemas de recursos humanos.

Não consegui verificar uma ligação entre os dados gerados pelas avaliações de desempenho e as ações dos outros subsistemas de RH. Pode ser que a área de RH tenha feito, mas para mim não está clara a relação. Acredito que ninguém faça um trabalho e o coloque na gaveta. Eles devem ter feito esta relação, mas para mim não ficou claro. (Relato do Gerente Dois)

Outra questão que pode ter influenciado a dificuldade dos colaboradores verificarem a relação entre os resultados das avaliações de desempenho no modelo antigo com os outros subsistemas de recursos humanos é a informação exposta pelo funcionário um, o qual exerce suas atividades profissionais na área de gestão de pessoas da organização.

Algumas vezes, questionamos os gerentes porque estavam demitindo determinado funcionário, visto que ele possuía uma boa avaliação de desempenho. (Relato do Funcionário Um)

Este relato indica que a área de recursos humanos, por vezes, não percebia de forma clara o critério utilizado pelo gerente para realizar a solicitação de desligamento de alguns funcionários da empresa. Através da análise do conteúdo das entrevistas verifica-se que há a utilização das avaliações de desempenho para construir o cronograma de ações corporativas. No entanto, não há divulgação destes resultados para todos os colaboradores, dificultando a percepção da importância destes treinamentos. Isso influencia o engajamento dos funcionários perante as possibilidades de capacitação que a organização está propiciando aos mesmos.

O funcionário um apresenta sua percepção a respeito de outro subsistema de recursos humanos, a cultura organizacional. Ele acredita que a organização ainda não está preparada para dar e receber *feedback* a outras pessoas. Isso é um processo que iniciou há pouco tempo e as pessoas estão se adaptando a essa nova cultura dentro do SEBRAE-RS. Assim, é importante verificarmos a prática do *feedback* dentro desta instituição, a qual é retratada e analisada conforme abaixo.

4.2.1.5 A Prática do *Feedback*

É importante mencionar as percepções dos colaboradores em relação ao momento formal de *feedback* para que se compreenda o funcionamento, benefícios e melhorias que podem ser feitas no processo de avaliação de desempenho. O gerente quatro afirma que na devolutiva sempre havia a troca de idéias. Já o gerente um apresenta um ponto de vista diferenciado em relação aos demais pesquisados quanto ao momento do *feedback*.

A AD é uma troca. Não pode discordar em um momento de avaliação. Só pode ouvir. A gente pode discordar, mas internamente. Eu vou assimilar, vou refletir. Eu vou ter que mudar para que as outras pessoas me vejam de

forma diferente. Não é o momento para se manifestar, porque fica polêmico. A pessoa pode discordar do que está sendo dito e não se chegar a uma conclusão a respeito desta discordância. Quem está sendo avaliado tem que ouvir o que o avaliador lhe diz e refletir. Depois em um outro momento o avaliado verifica se ele concorda com aquilo que lhe foi dito na avaliação. (Relato do Gerente Um)

Esta posição do gerente um demonstra pouca flexibilidade perante o avaliado, visto que ele coloca que não será construtiva a discordância no momento do *feedback* por uma das partes em relação ao resultado da avaliação. Isso pode gerar frustração para quem está sendo avaliado, pois este pode considerar que o resultado da avaliação não está de acordo com a realidade e pode não conseguir argumentar o seu ponto de vista em relação ao item da avaliação que discorda.

O funcionário três relata outras situações importantes no processo de *feedback*, conforme relato abaixo.

O processo de avaliação era muito constrangedor. Não foi o meu caso, mas ouvi uma série de pessoas que não conseguiram avaliar o seu chefe. Não conseguiram chegar na frente do seu superior e dizer que iria lhe dar nota 5,0, por exemplo. As notas sempre eram boas. As críticas feitas pelo colaborador ao avaliador ficavam restritas aos pontos positivos. Os pontos cruciais que poderiam ajudar o gerente a se desenvolver creio que não apareciam nas avaliações por constrangimento e por falta de preparação dos próprios colaboradores. Lembro-me que este problema de como avaliar e ser avaliado foi tratado. No entanto, na prática apareciam mais os aspectos positivos nas avaliações. (Relato do Funcionário Três)

A falta de preparação para dar e receber *feedback* apontada pelo funcionário três está ligada ao fato de o *feedback* não ter se consolidado como uma prática normal dentro da instituição, havendo necessidade da área de recursos humanos estar continuamente trabalhando para que este processo traga cada vez mais resultados positivos para a organização e para os colaboradores.

O gerente três aponta outras questões relevantes que ocorreram em algumas reuniões de *feedback*, as quais seguem relatadas abaixo.

No processo antigo ainda tinha muito medo nas relações de hierarquia. Para transpor estas barreiras é difícil. [...] Apesar de o sistema ser participativo, às vezes, ainda sinto o medo das pessoas durante a avaliação. A avaliação não é uma punição, é uma oportunidade de crescimento. As pessoas ainda têm medo do período de avaliação. Se eu for mal avaliado o que irá acontecer? Eu vou ser demitido? É o medo das pessoas de avaliarem de verdade os seus superiores. (Relato do Gerente Três)

O gerente dois relata a sua percepção em relação ao *feedback* recebido da Superintendência do SEBRAE-RS.

Discordar do Superintendente é complicado, dependendo do Superintendente fica mais complicado ainda. Na verdade eu não discordei

de nada do Superintendente por uma questão de inteligência. [...] Poderia, eventualmente, discordar, mas não levaria a algo construtivo porque haveria impasse. Fazendo uma avaliação hoje teria algumas coisas que eu discordei. Por exemplo, foi dito para mim que nos pontos que eu mais me destacava eu receberia nota 8,0, porque 9 e 10 ninguém merecia ganhar. Sob o ponto de vista de motivação isso complica. Se é nota 8, não é 9 ou 10, eu vou continuar fazendo o meu trabalho desse jeito. Nessa avaliação que eu tive não discordei de nenhum ponto, embora tivessem itens da minha avaliação que eu discordei não me senti à vontade e com liberdade para discutir, essa é a verdade. (Relato do Gerente Dois)

Os relatos do gerente dois, funcionário três, funcionário um e gerente três reforçam a idéia de que a área de recursos humanos tem de realizar um trabalho de reforço junto aos gerentes e funcionários em relação à prática da avaliação de desempenho e de outros momentos informais para *feedback*.

Durante as entrevistas os colaboradores relataram as suas expectativas em relação ao novo programa de avaliação de desempenho, o qual está direcionado para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Assim, o item abaixo é dedicado ao relato destas expectativas.

4.2.2 Expectativas Quanto ao Novo Modelo de Avaliação de Desempenho

Para facilitar a compreensão do leitor a respeito das expectativas dos sujeitos da pesquisa em relação ao novo programa de avaliação de desempenho segue quadro representando as idéias expostas nas entrevistas.

Quadro: Expectativas em relação ao novo programa de avaliação de desempenho

Aspectos Relevantes	Expectativas
Aspectos Metodológicos	Avaliação com metodologia mais justa para fornecer dados para outros subsistemas de recursos humanos.
	Continuidade do processo de mapeamento das competências.
	Continuidade das metas de desenvolvimento.
	Continuidade das metas de realização.
Papel do Gerente	Orientar e incentivar o desenvolvimento individual.
	Acompanhar efetivamente o desenvolvimento dos colaboradores.
	Auxiliar a reduzir os gap's dos colaboradores em relação às competências definidas como relevantes pela organização.
Papel da Área de Recursos Humanos	Monitorar o processo de avaliação de desempenho.
	Continuar a fornecer apoio técnico aos gerentes.
	Maior transparência na relação entre os resultados das avaliações de desempenho e os outros subsistemas de recursos humanos.
	Continuidade da divulgação de oportunidades de treinamento.

Aspectos Relevantes	Expectativas
Sugestões de Melhoria	Sistematizar o processo de avaliação de desempenho
	Reduzir tempo que o gerente e o funcionário levam para ter acesso ao relatório de competências após a realização do mapeamento das competências no <i>workshop</i> .
	Utilizar avaliação 360° (avaliação dos funcionários por parte de um cliente externo) para avaliar de forma mais completa os funcionários.
	Estimular a troca de idéias entre os colegas para reduzir os gap's em relação às competências definidas como relevantes pela organização.
	Realização efetiva de <i>coaching</i> por parte dos gerentes para auxiliar os funcionários a se desenvolverem.
	Utilizar competências específicas dos colaboradores para reduzir tempo de espera para treinamento acerca de sistemas de informática da organização.

Figura 14 - Expectativas em relação ao novo programa de AD

Fonte: Elaborado pela autora

Um dos objetivos deste trabalho é verificar quais as expectativas dos colaboradores em relação ao novo programa de avaliação de desempenho do SEBRAE-RS. Assim, nas entrevistas houve alguns apontamentos a respeito do entendimento dos procedimentos metodológicos da avaliação de desempenho com foco em competências, das mudanças que ocorreram na instituição até a etapa da certificação das competências, bem como a respeito das projeções dos funcionários em relação à prática da avaliação de desempenho nesta organização.

4.2.2.1 Contribuições dos Gerentes para o Desenvolvimento dos Colaboradores

O gerente quatro relata que através do mapeamento das competências consegue identificar mais claramente os gap's do colaborador para poder ajudá-lo.

A análise dos resultados do mapeamento das competências é importante para que o gerente possa compreender as ações de sua equipe e dar sugestões de desenvolvimento profissional mais consistentes e próximas da necessidade do colaborador.

O mapeamento das competências dos colaboradores é feito por uma consultoria externa especializada na Gestão por Competências, o que torna as observações feitas para os colaboradores nos relatórios e reuniões de *feedback* mais consistentes e melhor aceitas dentro da organização em função de possuir um caráter mais imparcial para avaliar.

Abaixo segue apontamento do funcionário cinco que apresenta uma tendência dentro do SEBRAE-RS em relação ao auxílio prestado pelo gerente para sua equipe se desenvolver.

Temos falado muito no sebrae na palavra *coaching* e isso pode fazer o diferencial. Estabelecer o plano e realmente cumprir-lo. Não adianta o Gerente me avaliar hoje e daqui a um ano cobrar as metas. Deve haver um acompanhamento efetivo deste desenvolvimento, se está dando certo e se não está o que é possível fazer para que as metas sejam cumpridas. Não restringir os ciclos de avaliação as suas datas de assinatura de formulário. Deve haver a dinâmica de avaliar e fazer *coaching*, pois só isso pode me ajudar. (Relato do Funcionário Cinco)

Este entrevistado destaca a importância do *feedback* ser efetivo e de o gerente acompanhar o desenvolvimento da sua equipe, sugerindo ações de desenvolvimento e de mudança de comportamento para otimizar a contribuição dos colaboradores para o SEBRAE-RS.

O gerente três aponta uma questão bastante relevante para o entendimento do contexto da avaliação de desempenho no SEBRAE-RS e indicando necessidade de adaptação da cultura organizacional para o atendimento da nova estratégia da empresa.

Acho que as pessoas não são pró-ativas dentro do SEBRAE-RS. O gerente deve dar *feedback* sim, mas penso que os colaboradores devem cobrar isso de seus superiores também. Não deixar nas mãos do gerente a responsabilidade total do processo. (Relato do Gerente Três)

Esta percepção está altamente relacionada à cultura da organização. O ato de dar e receber *feedback* ainda não está consolidado e necessitará de estímulo contínuo por parte da área de recursos humanos desta organização para que os seus subsistemas tenham informações atuais e verídicas a respeito das necessidades de aprimoramento dos funcionários.

Ao mesmo tempo em que há relatos de que os gerentes, por vezes, não realizam um acompanhamento efetivo do desenvolvimento dos colaboradores, os últimos não tomam a iniciativa de discutir com o seu superior as suas necessidades de aprimoramento para que ele, de fato, dê sugestões que os auxiliarão na prestação de serviços para a empresa.

4.2.2.2 Contribuições da Área de Recursos Humanos no Novo Programa de Avaliação de Desempenho

É importante relatar e analisar as expectativas dos colaboradores em relação à área de recursos humanos no novo programa de avaliação de desempenho no

SEBRAERS. A AD com foco em competências ocorrerá em 2006, assim, a área de recursos humanos terá a oportunidade de conciliar as expectativas da organização e dos funcionários até o momento formal da nova avaliação de desempenho.

Dos nove entrevistados oito afirmam que a atuação da área de recursos humanos está alinhada a estratégia organizacional, mas há alguns itens que os colaboradores esperam que sejam melhorados. Segue abaixo trecho da entrevista com o funcionário cinco, indicando a sua expectativa em relação a atuação da área de recursos humanos.

A área de recursos humanos cresceu muito, temos canais bons de comunicação. Para a avaliação de desempenho o grande papel da área de recursos humanos é capacitar as pessoas para poderem dar e receber *feedback* e fazer um monitoramento do *coaching* entre os períodos de avaliação. A área de RH deve fazer *coaching* com os Gerentes para que eles façam, efetivamente, *coaching* com os colaboradores. (Relato do Funcionário Cinco)

De acordo com a citação acima a área de recursos humanos tem fornecido bons serviços para os colaboradores. No entanto, há a necessidade de um acompanhamento mais periódico junto aos gerentes em relação aos seus relacionamentos com as suas equipes de trabalho para que o processo de desenvolvimento que cabe a eles seja feito de forma mais efetiva.

O trecho da entrevista do gerente dois ilustra bem a expectativa do gerente em relação a atuação da área de recursos humanos no processo de avaliação de desempenho.

Acho que a área de recursos humanos tem o papel de lembrar, de pontuar, de estimular o gerente a trabalhar a questão do acompanhamento da avaliação da equipe. Se o gerente sentir alguma dificuldade específica ele deve recorrer a área de recursos humanos. Nas questões específicas de cada área o RH não tem condições de dar uma opinião, porque o nível de conhecimento técnico é elevado e diferenciado. No entanto, o RH pode lembrar o gerente de realizar o acompanhamento. (Relato do Gerente Dois)

A área de recursos humanos pode realizar o monitoramento das avaliações de desempenho e *feedbacks* periódicos, fornecendo apoio técnico caso surja alguma dificuldade de o gerente fornecer auxílio para os seus colaboradores se desenvolverem. Em função disso, é importante primeiramente fazer o monitoramento para, após, agir com apoio técnico. Desta forma, a intervenção do RH estará fundamentada de forma correta.

Oito entrevistados informaram que houve uma participação maior da área de recursos humanos na implementação do novo Sistema de Gestão de Pessoas, mas atribuem este fato a complexidade metodológica deste novo modelo. Verificou-se que as pessoas esperam que a área de recursos humanos realize um

acompanhamento maior das atividades das outras áreas do SEBRAE-RS, intervindo com auxílio técnico nos casos em que isso seja necessário.

O gerente quatro relata que não considera que as atividades da área de recursos humanos estejam alinhadas a estratégia organizacional e exemplifica isso através do fato de as ações de RH não vincularem a Universidade Sebrae de Negócios a capacitação dos colaboradores de forma efetiva. O gerente afirma que esta infra-estrutura poderia ser melhor utilizada para desenvolver os colaboradores, visto que possui uma série de cursos que propiciam conhecimento acerca do público-alvo do SEBRAE, fortalecendo a construção do perfil de funcionário especialista em micro e pequenos empreendimentos.

O mesmo entrevistado sugere a utilização do modelo de avaliação de desempenho 360° na organização pelo fato de ele contemplar a avaliação dos colaboradores por um cliente externo.

4.2.2.3 Mapeamento das Competências

O gerente quatro aponta um dos benefícios da certificação de competências para avaliação dos colaboradores, o qual segue relatado abaixo.

Percebo que tu conheces as características individuais dos colaboradores. Assim, é possível ver como eles aprendem. Dessa forma, o Gerente pode ajudar melhor no desenvolvimento do funcionário. Quando a gente tem as competências mapeadas (capacidade de comunicação, articulação) você já avalia quais são as competências genéricas do funcionário. [...] Primeiro, se estabelece um plano com o colaborador e monitoramento de como ele irá cumpri-lo. Depois, faz-se uma revisão para verificar se ele está cumprindo. O direcionamento das atividades também é mais facilitado em função das competências, pois possibilita colocar as pessoas certas nos lugares certos, na medida do possível. (Relato do Gerente Quatro)

Através do estabelecimento das competências essenciais por parte do SEBRAE-RS é possível avaliar o quanto os colaboradores têm de desenvolver suas competências para auxiliarem a empresa a atingir os seus objetivos. Todos os entrevistados relataram que perceberam o alinhamento entre as competências essenciais, genéricas, por espaços ocupacionais e de liderança com as necessidades de desenvolvimento profissional identificadas no processo de mapeamento das competências. Isto é um ponto extremamente positivo em relação ao programa de avaliação de desempenho antigo, visto que o direcionamento dos

esforços dos colaboradores para aumentarem sua contribuição para a organização fica mais fácil de ser realizado.

Em relação à motivação o gerente quatro relatou o seguinte a respeito do novo programa de avaliação de desempenho:

Não que as pessoas fossem desmotivadas em relação ao antigo programa de avaliação de desempenho, mas porque elas estavam fazendo aquela avaliação. Era para receber uma nota anual ou tem um plano futuro. Ele tem de atingir tais metas [...] como é o SEBRAE daqui há três anos? Quais competências eu tenho de desenvolver para atingir as metas da organização? (Relato do Gerente Quatro)

Percebe-se que com o mapeamento das competências fica mais claro para o funcionário e para o gerente o que a organização espera deles em termos de desenvolvimento de competências. A falta de perspectiva futura em relação a desenvolvimento profissional apontada no antigo programa de avaliação de desempenho pelo funcionário dois reforça a posição do gerente quatro. A avaliação antiga não levava em consideração as competências dos colaboradores, mas itens como conhecimento da missão e estrutura do SEBRAE-RS. Isto não possibilitava ao colaborador realizar uma reflexão acerca das competências necessárias para o negócio da instituição, tornando difícil para ele identificar as formas de ampliar o seu conhecimento e, ao mesmo tempo, agregar valor para os serviços da empresa.

Através da divulgação das competências essenciais, genéricas, por espaço ocupacional e de liderança definidas pelo SEBRAE-RS os gerentes e colaboradores poderão alinhar suas atividades cotidianas as necessidades de aprimoramento de competências.

Os entrevistados possuem boas expectativas em relação ao novo modelo de avaliação de desempenho e solicitam que os aspectos pedagógicos da avaliação por competências e a reunião de *feedback* do modelo 180° sejam mantidos para as próximas avaliações da organização.

4.2.3 Aspectos Relevantes da Pesquisa para a realização da AD por Competências

Durante as entrevistas foram identificados aspectos importantes que a organização em estudo poderá levar em consideração para que o processo de

avaliação de desempenho com foco em competências possa ser realizado de forma mais eficaz, conciliando as expectativas dos colaboradores com as da organização.

- Flexibilidade no momento do *Feedback*

A questão da flexibilidade dos gerentes em ouvir e tentar compreender o ponto de vista dos avaliados ainda não está bem desenvolvida. Em relação aos colaboradores pode-se dizer que eles estão mais preparados para receber do que para dar *feedback* aos avaliadores. A questão da hierarquia dificulta a avaliação de desempenho. Os funcionários têm receio de indicar os pontos negativos de seus avaliadores e isto não possibilita o crescimento profissional destes.

As pessoas estão sempre em busca de conhecimento para aprimorar a sua atuação profissional. Caso esta busca não seja direcionada de forma adequada, mais próxima das necessidades de aprimoramento, o indivíduo poderá cometer por um longo tempo as mesmas falhas. O fato de isso ocorrer com um gerente é mais preocupante, visto que as suas ações afetam o desempenho e desenvolvimento de sua equipe de trabalho. Pelo fato de desconhecer os pontos que ele deve melhorar na sua atuação profissional ele pode cometer falhas ao gerir as pessoas, o que não será benéfico para a organização.

- Resgate das Metas Contratualizadas

O SEBRAE-RS está constantemente acompanhando as tendências em sua área de atuação e isso gera diversas mudanças internas, como troca de colaboradores de área. Este fato, conforme relatado nas entrevistas, prejudica o resgate das metas, dificultando a avaliação do colaborador. Desta forma, é importante que a área de recursos humanos acompanhe, em um primeiro momento, a situação destes colaboradores com o objetivo de que eles tenham um retorno de seus gerentes a respeito das metas contratualizadas. No entanto, após a cultura de fornecer e receber *feedback* estar mais consolidada, o próprio colaborador poderá realizar esta tarefa, visto que também é de seu interesse verificar se conseguiu aprimorar suas competências e agregar valor para a organização.

- Estabelecimento de Metas com Prazo Exequível

Em relação às metas de desenvolvimento individual é necessário que os gerentes evitem contratualizar objetivos de longa duração, visto que já é bastante complexa a retomada destas metas em avaliações posteriores. Caso seja necessário estabelecer uma meta de desenvolvimento com duração maior é importante que seja monitorado pelo gerente a evolução da atuação profissional do colaborador. A organização fornece auxílio pós-graduação, em função disso, é relevante monitorar as contribuições dos colaboradores que utilizam este benefício, principalmente, para que seja verificado o retorno do investimento realizado.

- Perspectiva de Futuro na Organização

Outro item a ser levado em consideração para a avaliação de desempenho com foco em competências é a perspectiva de futuro para os colaboradores. Na avaliação de desempenho os gerentes devem analisar os relatórios que contém o mapa de competências para poderem avaliar seus subordinados. Com base nesta leitura e nas observações da execução dos processos cotidianos de trabalho o gerente, com auxílio do próprio colaborador, terá condições de identificar os pontos a serem melhorados e contratualizar as metas de desenvolvimento individual e de resultados. Neste processo é importante que o gerente forneça sugestões para os itens que o colaborador teve uma avaliação boa, visto que ele poderá melhorar de forma expressiva as competências que ele possui maior facilidade para utilizar. Não trará benefícios expressivos para o colaborador e para a organização investir prioritariamente em competências que tiveram uma avaliação mais baixa no relatório de competências.

- Participação Efetiva dos Gerentes no Processo de AD

É indiscutível a importância da participação efetiva dos gerentes no processo de avaliação de desempenho, bem como no acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores entre eu período de avaliação e outro. Desta forma, a área de recursos humanos poderia atuar nesta questão, ressaltando a relevância dos *feedbacks* informais para os colaboradores.

- Capacitação dos Gerentes e Colaboradores para o processo de AD

Também contribuiria para melhorar o processo de avaliação de desempenho investir em novas palestras que forneçam informações para os colaboradores e gerentes identificarem os seus papéis dentro da AD. Assim, o gerente terá clara a expectativa do colaborador e vice-versa. Isto auxiliará a consolidar a nova cultura organizacional construída, a qual está alinhada ao novo Sistema de Gestão de Pessoas, o qual é baseado nas competências. O *coaching* por parte dos gerentes poderia ser mais incentivado durante estas palestras, além de funcionarem como apoio técnico.

- Transparência das Ações de RH em relação ao resultado das Avaliações de Desempenho

Durante a implantação do novo programa de avaliação de desempenho, os colaboradores verificaram que este processo é mais complexo e justo que o anterior. Nota-se que há uma expectativa de que os resultados das avaliações de desempenho sejam melhor divulgados para que os colaboradores percebam a importância de desenvolver suas competências para que possam agregar valor aos serviços do SEBRAE-RS. Desta forma, as ações dos outros subsistemas de recursos humanos serão compreendidas pelos funcionários. Caso seja detectado que uma grande parte dos colaboradores necessita aprimorar a sua criatividade empreendedora, por exemplo, a área de recursos humanos poderá promover uma ação corporativa propiciando um curso ou palestra para estes funcionários. Se as ações corporativas forem mais transparentes para os funcionários haverá um estímulo e aproveitamento maior das atividades propostas pelo SEBRAE-RS para os seus colaboradores.

A seguir estão as considerações finais a respeito deste estudo de caso, bem como as suas limitações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso realizado no SEBRAE-RS propiciou a compreensão da utilização de processos diferenciados de avaliação de desempenho em uma mesma organização. É importante mencionar o fato de que o processo de avaliação de desempenho antigo (Modelo 180º) possuía aspectos relevantes para o aprimoramento dos colaboradores dentro da organização. As reuniões de *feedback* realizadas no modelo 180º foram consideradas altamente relevantes pelos entrevistados, pois se tratava de um momento em que o avaliado e avaliador trocavam idéias a respeito da atuação profissional, indicando aspectos positivos e itens a serem melhorados. Neste encontro, era possível identificar os treinamentos que eram necessários para que o funcionário pudesse agregar valor a organização. No entanto, há falta de acompanhamento efetivo por parte dos gerentes em relação aos seus subordinados, demonstrando que há necessidade de se construir uma cultura organizacional que incentive o acompanhamento dos colaboradores. Desta forma, haverá um engajamento maior por parte dos funcionários para se desenvolverem.

A disseminação de uma cultura organizacional que priorize a administração participativa é importante para que ocorra cada vez mais troca de idéias entre colegas. Assim, será possível ampliar de forma mais ágil o conhecimento dos colaboradores. Durante as entrevistas verificou-se que a questão da hierarquia dificultava o *feedback* ao avaliador, prejudicando o desenvolvimento dele. A cultura organizacional também deve estimular a alta gerência, principalmente, a demonstrar flexibilidade em relação ao que é exposto no momento da reunião de avaliação de desempenho. Para tanto, é necessário que ocorra um investimento por parte da organização na capacitação dos gerentes para que eles conduzam o processo de avaliação de desempenho de forma mais eficaz, propiciando uma boa atuação para a organização no mercado através de colaboradores mais conscientes a respeito de seus potenciais e de suas limitações.

Outra questão relevante é a vinculação das ações dos subsistemas de recursos humanos com os resultados das avaliações de desempenho. De acordo com as entrevistas, poucos colaboradores conseguiram identificar esta relação. Isso dificulta o entendimento por parte dos funcionários de quais itens eles devem melhorar para atender as expectativas da organização, visto que a avaliação de desempenho fornece informações, principalmente, para a área de treinamento e desenvolvimento, remuneração, recrutamento e seleção, enquadramento nos espaços ocupacionais, cultura organizacional.

Quanto às limitações deste estudo de caso pode ser citado o fato do viés da autora ser funcionária da organização, podendo ter manifestado sua percepção em relação ao tema do trabalho ao longo da análise de conteúdo, o que pode prejudicar as conclusões a respeito do comparativo entre o programa de avaliação de desempenho antigo (modelo 180º) e o novo programa, o qual é focado nas competências. A questão de a autora ter tido dificuldade de agendar horário com os sujeitos da pesquisa reduziu o tempo para análise das informações obtidas durante as entrevistas. Ainda, pode-se citar que a técnica de coleta de dados não possibilita generalizar as percepções relatadas neste estudo, sendo necessário realizar estudos quantitativos para ampliar e comparar as percepções dos colaboradores da organização em relação aos processos de avaliação de desempenho. Na medida em que esta pesquisa caracterizou-se por um estudo de caso único, não foi possível generalizar as conclusões a respeito de processos de avaliações de desempenho para outras empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *L'analyse de contenu*. Paris, Presses Universitaires de France, 1977.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. *The HR scorecard – linking people, Strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1988. p. 34.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Salvador, 2002.

BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOGDAN, Robert C. & BIRTEN, S. K. *Qualitative research for education; an introduction for to theory and methods*. Boston, Allyn and Bacon, 1982.

BOHLANDER, Geroge; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CHIAVENATO, **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

_____. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRAIDE, Aline. **Avaliação de Competências 360°: Os Impactos na Gestão de Pessoas**. Porto Alegre, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências. In: **Workshop Gestão de Competências nas Organizações** (2.: 2003: São Leopoldo). [Anais]. São Leopoldo: UFMG, 2003. p. 30. 1 CD-ROM.

_____. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. LOWE, A. *Management research: an introduction.* Londres: Sage, 1991.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J.. **Feedback 360°.** Revista HSM Management. Janeiro-fevereiro de 199, p. 40-44.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2004 – Empreendedorismo no Brasil: Sumário Executivo. Curitiba, 2005.

GOLBRAITH, J. R. & Lawler III, E. F. **Organização para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Pearson Education, 2002.

KINDALL, Alva F.; GATZA, James. **Programa positivo da avaliação de desempenho.** Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultural, 1996.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização.** Disponível em: http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001&ar ea=d8. Acesso em: 23 nov. 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et al. **Tendências em Recursos Humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

MENEGOTTO, Giancarlo Peterlongo Lorenizini. **Sistema de Avaliação de Desempenho para os Empregados do Laboratório Quimsul.** Porto Alegre, 2000.

MILANI, Ione. **Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura.** Revista de Administração, São Paulo 23(3): 45-47, jul./set. 1988.

MILLS, J. et al. *Competing through competences.* Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

OBBERG, Wiston. **Torne a Avaliação de Desempenho Relevante.** In: VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos de Avaliação individual e de equipes.** 8. ed. rev. São Paulo: LTR, 2002.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360º: Um instrumento de desenvolvimento gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão.** São Paulo: Atlas, 1996.

ROWE, Diva Ester Okazaki. **A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG.** In.:XXIX ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2005, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro: 2005. CD-ROM.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias dos negócios.** 2a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Desenvolvimento de Recursos Humanos no SEBRAE-RS

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para a realização de um comparativo entre o programa antigo de avaliação de desempenho (Avaliação 180°) e o novo (Avaliação por Competências) com o intuito de identificar os aspectos mais relevantes do modelo no contexto do SEBRAE-RS. Em função disso, é importante a sua participação para que estes dados contribuam para o seu desenvolvimento profissional.

1. Qual a sua idade?

2. Sexo Masculino Feminino

3. Qual a sua escolaridade?

2º Grau Completo 3º Grau Incompleto

3º Grau Completo Pós-graduação incompleta

Pós-graduação completa

4. Há quanto tempo você trabalha no SEBRAE/RS?

Até 1 ano 1 a 2 anos 2 a 3 anos

3 a 5 anos Mais de 5 anos

5. Qual é o seu cargo?

Assistente Técnico Técnico Gerente

Outro. Especifique. _____

6. Na sua opinião, quais as contribuições do antigo programa de avaliação de desempenho para o seu desenvolvimento profissional?

7. Os critérios de avaliação de desempenho usados para avaliar os funcionários eram claros para os gerentes e colaboradores? Por quê?

8. Na sua opinião, qual o papel dos gerentes no antigo programa de avaliação de desempenho?

9. Na sua opinião, qual o papel da Área de Recursos Humanos no antigo programa de avaliação de desempenho?

10. Houve alguma situação em que você discordou dos resultados da avaliação de desempenho? Caso isso tenha ocorrido relate a circunstância e o seu desfecho.
11. Na sua opinião, qual a relação da avaliação 180o com os subsistemas de RH?
12. Quais os pontos positivos do antigo programa de avaliação de desempenho?
13. Quais os aspectos negativos em relação a avaliação 180º?
14. Que tipo de auxílio você considera importante que o Gerente forneça para o cumprimento do plano de desenvolvimento individual de seus subordinados?
15. Que papel a área de Recursos Humanos deve exercer para possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores no novo modelo de Gestão de Pessoas, na sua opinião?
16. Qual a sua expectativa em relação ao novo programa de avaliação de desempenho (Avaliação por Competências)?
17. Que contribuições para o seu desenvolvimento profissional você verificou no processo de certificação de suas competências?
18. Quais pontos poderiam ser melhorados no processo de certificação de competências?
19. Você tem alguma sugestão de melhoria para aprimorar o processo de avaliação de desempenho no SEBRAE-RS?

ANEXO B – Formulário AD 180°

		<h2 style="margin: 0;">Avaliação de Desempenho</h2>	
AVALIADO		AVALIADOR	
Nome:		Nome:	
Cargo:		Cargo:	
Área:		Data da Avaliação	
Data de Admissão:		Período Avaliado:	

Pontue os fatores conforme as notas abaixo, utilizando a primeira coluna. A segunda coluna destina-se a nota de consenso.
OBS.: Todos os campos da avaliação devem ser preenchidos, sem rasuras, digitados ou a caneta.

N = Não se aplica	0 a 4 = Básico	5 a 6 = Médio	7 a 8 = Pleno	9 a 10 = Domínio
	Atinge resultados mínimos, necessitando de supervisão integral	Atinge resultados oscilantes, necessitando de supervisão parcial.	Atinge os resultados esperados, necessitando de apoio em situações complexas e imprevistas.	Supera os resultados esperados com total autonomia.
  	<p>- Visão Institucional Conhecimento institucional, deve fazer parte da consciência do público interno: missão, estrutura, valores e política da instituição.</p> <p>- Auto-Desenvolvimento Identifica e aproveita oportunidades que percebe como forma de contribuir direta ou indiretamente para melhoria da sua condição profissional.</p> <p>- Qualidade no Atendimento Trabalha permanentemente em busca de conhecer e satisfazer as necessidades do seu cliente. A sua total satisfação é o objetivo de nossas atividades.</p>	   	<p>- Eficiência/Eficácia Virtude de produzir resultados. Fazer certo, a coisa certa e no menor espaço de tempo.</p> <p>- Agilidade e Rapidez na Solução de Problemas Indivíduo ágil, desenvolvimento na construção de soluções e na tomada de decisão.</p> <p>- Resultados Ordena e organiza suas ações, recursos e decisões em direção à consecução de um objetivo e/ou desafios.</p> <p>- Comprometimento O desenvolvimento da Empresa está no comprometimento dos funcionários com a instituição.</p>	
	Compreende a missão da Empresa, sua estrutura, valores e políticas integrando-se perfeitamente a estes.			
	Conhece os produtos e serviços do SEBRAE (RS) com base nos conhecimentos institucionais previstos para a sua função.			
	Busca constantemente o autodesenvolvimento: conhecimentos e informações agregando às suas atividades.			
	Demonstra domínio técnico, conhecendo os sistemas, procedimentos e rotinas de sua atividade.			
	Capacidade de negociar/articular assuntos diversos, com clientes internos, externos, fornecedores e parceiros envolvendo conhecimentos de técnicas de negociação e administração de conflitos.			
	Capacidade de expressar idéias e informações de forma clara e inteligível, tanto verbal como por escrito.			
	Participa e contribui em atividades de desenvolvimento da equipe e área de trabalho .			
	Demonstra capacidade para auxiliar e envolver outros funcionários, multiplicando seus conhecimentos.			
	Integra-se às demais pessoas, com a adequada comunicação. Interage com outras Áreas com dinamismo e pró-atividade.			
	Apresenta confiabilidade nas responsabilidades de seu cargo, executa com sucesso as tarefas a si confiadas.			
	Atua identificando, prevenindo e solucionando problemas.			
	Capacidade de trabalhar com método e ordem, distribuição adequada do tempo e das tarefas com relação às responsabilidades assumidas, priorizando e agilizando os trabalhos.			
	Aproveita oportunidades para sugestões e promove ações de melhorias contínuas focadas no resultado de suas responsabilidades.			

ANEXO C – Relatório de Competências

FICHA SÍNTESE

SEBRAE-RS

1. Dados Gerais			
NOME:			
ESPAÇO OCUPACIONAL:			
MACROPROCESSO:			
SUBPROCESSO:			

2. Histórico Profissional

3. Descritivo das Competências SEBRAE – RS

4. Quadro Síntese

😊	😞

5. Comitê Chefias**6. Comitê Pares**

ANEXO D – Formulário AD por Competências



Avaliação de Desempenho - AVD
Plano de Desenvolvimento Individual - PDI

Avaliado	
Nome:	Espaço Ocupacional (Cargo):
Macroprocesso (Área):	Data de Admissão:
Subprocesso:	

A) Metas de Desenvolvimento			
1) O que precisa ser melhorado?	2) O que eu farei para lhe ajudar é...	3) O que espero de você é...	4) Resultado

B) Metas de Realização			
1) Descrição da Meta	2) Indicador de Resultado	3) Prazo	4) Resultado
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

1ª Etapa - Contratualização		
Avaliado	Avaliador	Gerência da Área
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	Data: ___/___/___

2ª Etapa - Consolidação de Resultados Metas de Realização - Dez/05		
Avaliado	Avaliador	Gerência da Área
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	Data: ___/___/___

Escala de Avaliação de Resultados

Escala	Definição	Notas
Superior	Supera expectativas no cumprimento da meta e no prazo.	4
Satisfatório	Cumpre a meta e o prazo dentro do padrão esperado/planejado.	3
Pouco Satisfatório	Deixa a desejar. Cumpre a meta, porém não cumpre o prazo	2
Não Satisfatório	Não cumpre a meta e o prazo estabelecido no planejamento.	1

ANEXO E – Currículo

FERNANDA DE SOUZA GANDON

EXPERIÊNCIA

Desde 01/09/2004 SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Porto Alegre – RS

Assistente Técnico – Desenvolvimento de Soluções

- Auxiliar na elaboração de novas Soluções em Educação Empreendedora;
- Auxiliar na Customização de Metodologias para o SEBRAE-RS;
- Realizar contatos com fornecedores, solicitações de compras;
- Prestar suporte aos alunos do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial Estratégica – EDUCON – NAIPPE/USP;
- Centralizar e interligar informações entre a EDUCON, parceiro SEBRAE e alunos do Curso;

14/02/2004 – 11/08/2004 EDUCON – Sociedade Civil de Educação Continuada SA

Porto Alegre-RS

Estagiária – Setor de Atendimento

- Prestar suporte aos alunos do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial Estratégica – EDUCON – NAIPPE/USP;
- Centralizar e interligar informações entre a EDUCON, parceiro SEBRAE e alunos do Curso;
- Desempenhar serviços administrativos como encaminhamento e recebimento de documentos e pesquisas na internet.

17/01/2002-16/02/2004 Banco do Estado do Rio Grande do Sul

Porto Alegre-RS

Estagiária - Setor de Tele-Atendimento

- Auxiliar no atendimento ao público via canais telefônicos relacionados a produtos e serviços financeiros e bancários.

17/07/2001-11/10/2001 Atento Brasil S. A.

Porto Alegre – RS

Teleoperadora II – Setor de Retenção Pós- Pago

Atendimento personalizado a clientes por telefone:

- Prestação de informações gerais sobre os serviços oferecidos pela Telefônica Celular;
- Registro das informações solicitadas pelo cliente em programas específicos da empresa;
- Instalação e remoção de serviços ao cliente;
- Programação de aparelhos celulares;
- Verificação das necessidades do cliente com auxílio de programa adequado e pesquisando o modo de utilização do celular pelo cliente;

RUA VEREADOR ALCIDES NASCIMENTO, 91 • 92200-255 CANOAS – RS •
 TEL.: (51) 3426-1652 OU (51) 9687-7063
 • FEGANDON@YAHOO.COM.BR

01/03/2000 - 01/02/2001 Fundação Zoobotânica do Rio Grande do Sul
Museu de Ciências Naturais Porto Alegre - RS

Bolsista - Direção do Museu

- Recebimento e envio de e-mails;
- Pesquisas na Internet;
- Digitação de documentos em geral;
- Atendimento telefônico;
- Atendimento ao público;

15/08/1997-31/12/1998 Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Escola de Enfermagem
Porto Alegre - RS

Estagiária - Setor Administrativo

- Atendimento telefônico;
- Atendimento ao público;
- Recebimento, separação e entrega de correspondência;
- Encaminhamento de documentos;
- Arquivamento de documentos em geral;
- Digitação de material;
- Pagamento de contas.
- Recebimento e encaminhamento de documentos;

FORMAÇÃO

2001 Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre – RS

- Bacharelado em Administração de Empresas;

1996-1998 Escola Técnica de Comércio
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre – RS

- Curso Técnico em Secretariado;

CONHECIMENTOS

- Aplicativos do Office 97 e 2000: Word, Excel e Powerpoint;
- Organização de Eventos;
- Arquivística;
- Estenografia;
- Noções em Contabilidade, Estatística, Inglês e Espanhol;
- Navegação na Internet e e-mail.

CURSOS, PALESTRAS E SEMINÁRIOS

- Curso Atendimento como Diferencial Competitivo e Telemarketing – SENAC – 15/01/2002 a 17/01/2002;
- Seminário Mais Qualidade em Sua Vida, com Domenico De Masi – 03/04/2004;
- Curso Aprender a Empreender – SEBRAE – 12/04/2004 a 11/05/2004;
- Curso Como Vender Mais e Melhor – SEBRAE – 01/11/2004 a 30/11/2004;

RUA VEREADOR ALCIDES NASCIMENTO, 91 • 92200-255 CANOAS – RS •
TEL.: (51) 3426-1652 OU (51) 9687-7063
• FEGANDON@YAHOO.COM.BR

- Palestra A Poção Mágica – Marketing para Pequenas Empresas – SEBRAE – 19/10/2004;
- Semana Acadêmica da Escola de Administração UFRGS – 25 a 29/10/2004:
Palestra Conheça Agronegócios;
Palestra Agronegócios na Bolsa Brasileira de Mercadorias;
Curso Educação a Distância.

ANEXO F – Histórico Escolar

Informações Acadêmicas do Aluno

Histórico Escolar

Emissão: 30/11/2005 às 15:27



FERNANDA DE SOUZA GANDON 100150

Vínculo AtualHabilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - ÁREA RECURSOS HUMANOS - NOTURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2005/2	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	-	Matriculado	2
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM RECURSOS HUMANOS (ADM01199)	U	-	Matriculado	12
2005/2	PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL (ADM01149)	U	-	Matriculado	4
2005/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	C	Aprovado	4
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2005/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	B	A	Aprovado	4
2004/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS (INF01115)	U	A	Aprovado	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	C	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	A	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	B	Aprovado	4
2004/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	A	A	Aprovado	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	B	Aprovado	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	A	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	B	Aprovado	4
2003/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	B	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	B	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	D	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	A	Aprovado	6
2003/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	B	A	Aprovado	4
2003/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	A	Aprovado	4
2003/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	C	B	Aprovado	4
2003/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	A	Aprovado	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	C	Aprovado	4
2002/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2002/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	B	Aprovado	4
2002/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2002/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	A	Aprovado	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	B	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	B	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	C	C	Aprovado	4
2002/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
2001/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	A	Aprovado	4
2001/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4
2001/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2001/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	C	B	Aprovado	6
2001/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	B	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	B	Aprovado	4
2001/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	B	B	Aprovado	4
2001/1	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	D	A	Aprovado	4