



**FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ**

**Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de  
Pessoas**

Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro

Leci Marina Harnisch

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:**

**Desenvolvido para orientadores do Senac/SC**

Concórdia

2013

Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro

Leci Marina Harnisch

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
Desenvolvido para orientadores do Senac/SC**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia

2013

Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro  
Leci Marina Harnisch

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
Desenvolvido para orientadores do Senac/SC**

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

---

Nádia GrezzanaMascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

---

Verônica Paz de Oliveira – Faculdade de Tecnologia Senac Concórdia

Concórdia  
2013

*“A melhor maneira de inspirar as pessoas a terem um desempenho cada vez melhor é convencê-las, por meio de tudo que você faz e por suas atitudes diárias, de que as está apoiando com todo o entusiasmo”*

Barry Silverstein

## DECLARAÇÃO

A empresa Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac/SC representada neste documento pelo(a) Sr(a). Rubens Mascelani Filho, diretor Senac Concórdia autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Projeto Integrador intitulado como Avaliação de Desempenho: Desenvolvido para Orientadores do Senac/SC realizado pelos alunos Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro e Leci Marina Harnisch do curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, do SENAC, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Concórdia.-SC, 26 de Novembro de 2013

---

Rubens Mascelani Filho - Diretor Senac Concórdia  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac

## **TERMO DE COMPROMISSO**

Os alunos Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro e Leci Marina Harnisch, abaixo assinados, do Curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, realizado nas dependências da instituição Senac – Centro de Educação Profissional de Concórdia no período de maio de 2012 a outubro de 2013 declaram que o conteúdo do Projeto Integrador intitulado de Avaliação de Desempenho: Desenvolvido para Orientadores do Senac/SC é autêntico e de sua autoria exclusiva.

Concórdia/SC, 26 de Novembro de 2013

---

Dian Carla Dias Isidorio Bombazaro

---

Leci Marina Harnisch

## RESUMO

A avaliação de desempenho, dentro do contexto da gestão de pessoas, é um dos instrumentos mais importantes no que tange à análise sistêmica do desempenho de uma pessoa, principalmente em função das atividades que ela realiza, bem como as metas e os resultados alcançados. Ela serve também como oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional. Quando bem feita e com resultados mensuráveis, a avaliação trás ótimos ganhos para a organização, para tanto, propõe-se uma programação para preparação tanto do avaliador, como para o avaliado. O presente projeto integrador visa a criação de um modelo de avaliação de desempenho focado para orientadores do Senac/SC, baseado na descrição da função de orientador de curso e por meio de pesquisa bibliográfica com proposição de planos e programas e análise qualitativa. O tema envolve um contexto organizacional com conceitos de gestão de competências, gestão de pessoas e avaliação de desempenho fundamentada e discutida na visão de alguns autores.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Gestão de competências.

## **ABSTRACT**

The performance evaluation, within the context of managing people, is one of the most important instruments in terms of systemic analysis of the performance of a person, especially in the light of the activities that she conducts, as well as the goals and the results achieved. She also serves as an opportunity for personal and professional development. When well made and with measurable outcomes, the evaluation brings great gains for the organization, therefore, proposes a schedule for preparation of the evaluator, to be evaluated. This integrator project aims to create a model of performance evolution focused for guiding Senac/SC, based on the description of the guiding function of course and by means of bibliographical research with proposition of plans and programmes and qualitative analysis. The theme involves an organizational context with concepts of management skills, people management and performance evaluation based on the vision of and discussed some authors.

Keywords: performance evaluation. People management. Management skills.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Contextualização do tema e problema</b> .....	11
<b>1.2 Objetivos</b> .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	11
<b>1.3 Justificativa</b> .....	12
<b>1.4 Fundamentação teórica</b> .....	13
<b>1.4.1 Gestão estratégica de pessoas</b> .....	13
1.4.1.1 <i>Definição</i> .....	14
1.4.1.2 <i>Contribuição</i> .....	14
1.4.1.3 <i>Responsabilidade da gestão de pessoas</i> .....	16
<b>1.4.2 Gestão de competências</b> .....	17
1.4.2.1 <i>Gestão de competências e gestão de pessoas</i> .....	17
1.4.2.2 <i>Conceito, objetivo e aplicabilidade</i> .....	17
<b>1.4.3 Avaliação de desempenho</b> .....	19
1.4.3.1 <i>Definição e aplicabilidade</i> .....	19
1.4.3.2 <i>Aplicação da gestão por competências na avaliação de desempenho</i> .....	23
<b>1.5 Metodologia</b> .....	24
<b>1.5.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	24
<b>1.5.2 Procedimentos de coleta de dados</b> .....	25
1.5.2.1 <i>Sujeitos da pesquisa e outras fontes de informação</i> .....	25
1.5.2.2 <i>Situação e ambiente</i> .....	25
1.5.2.3 <i>Elaboração do formulário</i> .....	26
1.5.2.4 <i>Critérios de inclusão e exclusão</i> .....	26
1.5.2.5 <i>Aspectos éticos</i> .....	26
<b>1.5.3 Análise dos dados</b> .....	28
<b>2 DESENVOLVIMENTO</b> .....	29
<b>2.1 Objeto de estudo</b> .....	29
2.1.1 <b>Senac nacional</b> .....	29

<b>2.1.2 Senac Santa Catarina</b> .....	29
<b>2.1.3 Senac Concórdia</b> .....	30
<b>2.1.4 Missão, visão e valores</b> .....	30
<b>2.2 Diagnóstico organizacional</b> .....	32
<b>2.2.1 Ambiente externo</b> .....	32
2.2.1.1 <i>Principais programas</i> .....	33
2.2.1.2 <i>Parcerias</i> .....	34
<b>2.2.2 Ambiente interno</b> .....	35
2.2.2.1 <i>Recrutamento e seleção</i> .....	35
2.2.2.2 <i>Avaliação de equipes e desenvolvimento de líderes</i> .....	36
2.2.2.3 <i>Gestão do clima organizacional</i> .....	37
2.2.2.4 <i>Programas de treinamento e desenvolvimento</i> .....	37
2.2.2.5 <i>Comunicação e endomarketing</i> .....	38
2.2.2.6 <i>Modelo de gestão e estrutura organizacional – organograma</i> .....	39
2.2.2.7 <i>Métodos de avaliação de desempenho</i> .....	39
2.2.2.8 <i>Sistema de remuneração e benefícios</i> .....	40
2.2.2.9 <i>Rotação de pessoal</i> .....	41
2.2.2.10 <i>Absenteísmo, qualidade de vida, saúde e ergonomia</i> .....	41
<b>2.3 Análise</b> .....	42
<b>2.4 Propostas</b> .....	42
2.4.5 <b>Plano de avaliação de desempenho</b> .....	42
<b>2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas</b> ..	45
2.5.1 <b>Análise de projetos e investimentos</b> .....	45
2.5.2 <b>Viabilidade econômico-financeira da avaliação de desempenho</b> .....	46
<b>3 CONCLUSÃO</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	49
<b>APÊNDICES</b> .....	50
<b>ANEXOS</b> .....	50

# 1 INTRODUÇÃO

A introdução trata da contextualização do tema avaliação de desempenho, caracterizando o problema e os objetivos desse estudo, embasado na visão de diversos autores.

## 1.1 Contextualização do tema e problema

Constantemente, de forma empírica e sistemática, avalia-se uns aos outros. Todo ser humano tem uma tendência natural para avaliar. Partindo desse princípio e devido à evolução das mais variadas estratégias de gestão de pessoas, é que nossa proposta se torna relevante.

O tema avaliação de desempenho é um assunto complexo, e de compreensão por vezes distorcida, é aquela que apresenta maior eficiência e eficácia desde que adequadamente adaptada às particularidades e à cultura das pessoas e das organizações. Quando isso não acontece, o sistema que permitiria avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas, passa a ser o principal ponto de insegurança e insatisfação. Segundo Bergamini e Beraldo (2010), a função desse instrumental seria então de objeto intermediário no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas.

O presente projeto propõe a avaliação de desempenho para identificar as competências dos orientadores, com proposta para implantação no Senac/SC, facilitando e motivando o trabalho em grupo a partir de uma perspectiva pedagógica no contexto de gestão de pessoas nas organizações de trabalho, sendo fundamentada em conceitos, procedimentos e métodos, apresentada por alguns autores como instrumentos de estimulação do desempenho pessoal e profissional.

A avaliação de desempenho já é implantada na organização desde 2009, mas não é realizada para os orientadores de curso, uma vez que avaliação é anual, e alguns orientadores não permanecem o tempo de um ano, para poderem completar o ciclo de avaliação de desempenho por competências, feedback e desenvolvimento de planos de ação.

No desenvolvimento do projeto procura-se demonstrar que é possível implantar essa ferramenta aos orientadores para desenvolver um excelente trabalho pedagógico interligado com relacionamento entre orientador x aluno, orientador x orientador e orientador x coordenador. Nesse sentido, destaca-se a importância de treinar os coordenadores/avaliadores que farão a aplicação e o retorno por meio de feedback para os orientadores/avaliados.

Bergamini e Beraldo (2010) destacam no processo avaliação de desempenho.

O treinamento dos avaliadores envolve uma ação contínua e sistemática, que começa antes mesmo do lançamento das primeiras idéias de avaliação dentro das empresas, estabelecendo concomitantemente às medidas de ordem prática do processo todo e permanecendo após sua implantação. (BERGAMINI; BERALDO, 2010, p.18).

Contudo, percebe-se a importância do treinamento adequado, que pode impactar na qualidade dos resultados esperados do processo. Para tanto, Bergamini e Beraldo (2010), diz que, ao treinar os avaliadores, não se pretende simplesmente transmitir-lhes uma série de normas que devem ser seguidas como uma ordem de serviço, o objetivo principal é desenvolver nos coordenadores a atitude de bom avaliador, pois o sucesso do desempenho do avaliado depende da visão ou forma como será conduzido o processo de avaliação. Por isso Bergamini e Beraldo (2010), diz que, a avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Propor um Programa de avaliação de desempenho por competências na perspectiva comportamental, com base na descrição da função relacionada ao cargo de orientador de curso.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Pesquisar a descrição de cargo e competência do orientador no Senac/SC;

- Elaborar um modelo de formulário de avaliação de desempenho por competências baseado na descrição da função já existente;
- Criar um formulário de plano de ação ligado à avaliação de desempenho;
- Sensibilizar e preparar os coordenadores para a execução da avaliação de desempenho;
- Realizar o planejamento para divulgação do programa de avaliação de desempenho;
- Elaborar as premissas de marketing do programa;
- Organizar o lançamento do programa com os coordenadores e orientadores;
- Propor um instrumento de Avaliação de Desempenho por Competências.

### **1.3 Justificativa**

Um tema é importante quando está, de alguma forma, ligado a uma questão que merece atenção, quando se percebe a importância do desempenho satisfatório de cada função ou cargo exercido em uma organização.

Muitas organizações acreditam que uma rigorosa seleção de pessoal, seja condição suficiente para garantir o desempenho adequado de seus colaboradores no futuro. Segundo Bergamini e Beraldo (2010), isso não é totalmente verdadeiro, pois trata-se apenas de uma estimativa que só terá significado a partir da confirmação posterior oferecida pelo processo de avaliação de desempenho.

O mundo dos negócios está pressionando as organizações a buscarem a excelência como a única alternativa viável para a sobrevivência. A competição entre as empresas tem buscado novas formas ou tendências para avaliar a produtividade das pessoas, inevitavelmente não podemos falar de crescimento sem falarmos de desempenho humano, seja ele individual ou coletivo como resultado do trabalho em equipe. Dessa forma, muitas organizações com essa visão têm buscado investimentos em treinamentos, capacitação e desenvolvimento das pessoas, que hoje são consideradas, para Chiavenato (2009), como talentos humanos a serem estimulados desenvolvidos e não simplesmente recursos humanos em disponibilidade inercial.

Hoje existe um conjunto de processos, estratégias e técnicas que os gestores utilizam para avaliar seus colaboradores, entre eles, a avaliação de desempenho. Esta, por sua vez, quando realizada, consistirá na definição dos resultados esperados

do colaborador. Segundo França (2013), os resultados vem acompanhado de planejamento estratégico ou as estratégias da organização, o acompanhamento diário do progresso, a solução contínua dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados. Isso forma um conjunto para elaboração de propostas futuras.

Entende-se que a prática da avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento competências comportamentais e técnicas, elevando a qualidade do trabalho, promovendo maior produtividade e mantendo o colaborador em foco nos resultados que a organização espera.

É com base nisso que surgiu a ideia de desenvolver o presente estudo, pois é baseado na ampliação do quadro de orientadores, bem como da quantidade de cursos oferecidos na Unidade do Senac de Concórdia, que percebe-se nos orientadores dificuldades em manter o bom desempenho das suas atividades, tanto pedagógicas-operacionais, consideradas como técnicas, como as comportamentais.

Considerando a importância de estarem em sintonia com os objetivos da Instituição e de acordo com a missão, visão e valores, é de interesse da organização a elaboração de uma ferramenta que auxilie na avaliação das competências. Para identificar e traçar um perfil dos orientadores que fazem parte da organização faz-se necessário uma ferramenta que serve como diagnóstico para apontar os pontos fortes e as competências que necessitam de aperfeiçoamento.

Acredita-se que essa perspectiva torna os avaliados vulneráveis a participar da avaliação e aceitar feedbacks como forma de melhoria e como oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Para Bergamini e Beraldo (2010), constitui-se, portanto, uma estimativa de aproveitamento do potencial individual e coletivo das pessoas no trabalho, e por isso, do potencial humano de toda organização.

## **1.4 Fundamentação teórica**

### **1.4.1 Gestão estratégica de pessoas**

O cenário da gestão de pessoas nas organizações antes definida como atividades operacionais e legisladas, passou a ser considerada como ações corporativas estratégicas. A identidade dos profissionais envolvidos na área era

definida como “registro em carteira”. França (2013), amplia essa identidade e define essa atividade para qualidade de pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania.

Organizações são feitas de pessoas para pessoas. A essência da gestão de pessoas esta na contribuição conceitual e prática para a vida humana mais saudável e, conseqüentemente para se obter resultados de maior produtividade, qualidade e desenvolvimento.

#### *1.4.1.1 Definição*

Gestão pode ser entendida pela definição de administração, ou seja, um conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar; dirigir ou liderar; coordenar ou controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum (ARAUJO, 2010), mas sempre considerando as variáveis

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como empresarial, ambiental e interativa sendo que uma esta interligada a outra. Segundo França (2013), pode-se definir gestão de pessoas como um conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional, para tanto o autor destaca que essas forças são definidas como: potencial, criatividade, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade.

#### *1.4.1.2 Contribuição*

Até pouco tempo atrás a área de recursos humanos atuava de forma mecanicista, na qual a visão de empregado prevalecia à obediência e execução da tarefa e ao chefe o poder era centralizado. Atualmente o panorama é diferente, no lugar dos funcionários e chefes estão os gestores e os colaboradores. Para Araujo (2010), a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional.

Para gerir pessoas é preciso discutir e entender as diferenças da prática tradicional e a prática contemporânea de gestão de pessoas.

A gestão estratégica de pessoas é uma abordagem que verdadeiramente se preocupa, entre outras questões centrais do seu programa, com uma linha de raciocínio cuja atividade - embora possa ser antagônica quando comparada com a Gestão Tradicional de RH - interage diretamente e responde por resultados completamente diversos; enquanto o RH Tradicional presta serviços, e portanto gera despesas, a gestão estratégica objetiva alcançar os resultados organizacionais agregando valores por meio de atitudes organizacionais verdadeiramente inovadoras com relação às pessoas. (MARRAS, 2010, p.10).

Com essa citação o autor expõe um conceito contemporâneo de gestão estratégica de pessoas fazendo um paralelo entre o modelo tradicional e o atual. Entende-se que nas duas considerações uma trata-se de desenvolvimento das pessoas que estão inseridas em uma organização e a outra do desenvolvimento focado totalmente na organização para a garantia de seu crescimento e perpetuidade. Hoje, a maioria das organizações de sucesso cresceram com adoção de medidas estratégicas para gerir pessoas vinculadas ao setor de recursos humanos, até porque uma esta ligada a outra. Como conseqüência dessas medidas a empresa ganha maior produtividade e qualidade nos processos otimizando a rentabilidade.

Araujo (2010) considera excelência organizacional a exploração das seguintes características de gestão de pessoas.

Fontes de recrutamento; novos métodos de seleção; treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas, planos de carreira não só originados nas próprias pessoas; muitas possibilidades de avaliar o desempenho de todos e auto avaliação; benefícios crescentes e customizados (sob medida) para determinados grupamentos; extrema valorização da saúde e cuidados maiores com a segurança do trabalho; exigências da assimilação de novas competências, que incluem conhecimentos das tecnologias de gestão organizacional. (ARAUJO, 2010, p. 4).

Dessa forma, as pessoas da organização formam o corpo funcional, que contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, e esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chagar ao destino.

Para Fischer, Dutra e Amorim,

O principal desafio dos gestores: rever os valores da organização que exercia alto controle sobre os funcionários e considerava trabalho e vida pessoal como prioridades concorrentes. O desafio presente é rever os valores de gestão, tratando as prioridades organizacionais e prioridades pessoais como complementares entre si, criando um ambiente de comprometimento onde

seu funcionário perceba e compartilhe dos objetivos da organização. (FICHER, DUTRA E AMORIM, 2009, p. 123).

Dessa forma, os autores colocam o processo de gestão como um constante desafio entre o indivíduo e a organização, pois a responsabilidade do gestor em garantir boa condição de vida no trabalho torna-se fundamental para o sucesso organizacional, esta é a chamada organização mais humanizada em que há relativo grau de responsabilidade e autonomia no que se refira ao cargo que o colaborador esta inserido. O trabalho precisa envolver recebimento de feedback sobre o desempenho, variedade de tarefas em que todos precisam entender e ter a visão global da empresa e ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo, pois de nada adianta ele ter todo conhecimento técnico se não houverem atitudes condizentes com a visão, missão e valores da cultura da organização.

É importante saber que diante de um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, as organizações procuram modelar suas estratégias visando alcançar um patamar para o qual o céu é o limite. Segundo Araujo (2010), as organizações buscam sempre aumentar a sua produção, porém engana-se quem acha que, como nos tempos de Taylor e Ford, apenas aumentos salariais viabilizam o sucesso organizacional, é por isso que as estratégias não devem mais focar somente os cargos, mas também estabelecer compromissos como a de que o colaborador deva ter a visão de tudo como um todo. Araujo (2010) enfatiza que, serão vencedores aqueles (as) (organizações e gestores) que conseguirem compreender que o todo é maior que a simples soma das partes.

#### *1.4.1.3 Responsabilidade da gestão de pessoas*

A avaliação de resultados da gestão de pessoas pode ser definida segundo França (2013), como uma prática de julgamento e apreciação para saber se os objetivos da gestão de pessoas foram alcançados. De acordo com essa definição, pode-se dizer que dentre as práticas de gestão de pessoas, para avaliar os resultados da sua aplicabilidade destaca-se a análise de cargos e salários, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho humano. A gestão de pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de colaboradores, e a área tem a função de

humanizar. Muitas vezes, a gestão de pessoa é confundida com o setor de recursos humanos, porém ela é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza, e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores.

Esse setor possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da organização e do próprio profissional,

#### **1.4.2 Gestão de competências**

Para atrair e reter talentos em uma organização, é fundamental que se mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador e voltado ao progresso. A gestão de competências ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas pode contribuir para o alcance desse objetivo.

##### *1.4.2.1 Gestão de competências e gestão de pessoas*

As competências passaram a fazer parte da gestão de pessoas a partir do momento em que as organizações passaram a necessitar de pessoas com maior potencial de aprendizagem, mais autônomas e com valores pessoais alinhados aos organizacionais. Resende (2006) comenta que a ideologia da eficiência, a qual significava preocupação com o fazer, *modus operandi*, do trabalhador, introduzida por Taylor e Fayol, permaneceu intacta durante décadas até que fosse efetivada a era da competitividade entre as organizações. Nesse novo contexto onde a valorização da qualidade e do processo são destaques, a preocupação passou a ser com os resultados e consequências das práticas, ou seja, com a competência.

##### *1.4.2.2 Conceito, objetivo e aplicabilidade*

O conceito de competência é acrescido da capacidade do indivíduo de transferir conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado. Fleury e Fleury (2000) descrevem que a competência implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, caracterizar a

competência apenas como conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, se torna pouco instrumental. Dessa forma, o conceito de competência é entendido como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional e transferidas no âmbito profissional. Em outras palavras Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2012), definem que a competência é expressa pela pessoa em um determinado contexto em termos de comportamentos e realizações de correntes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho.

Para Rabaglio (2013), gestão é o ato de gerir, de administrar. São os meios através dos quais se gerem uma equipe, uma instituição, um projeto ou uma empresa. Mas para que a gestão se torne eficaz é essencial que o gestor possua a visão ampla e articulada com suas competências técnicas e comportamentais. Para tanto, Chiavenato (2009) diz que, em cada organização existe um modelo das competências consideradas importantes e pertinentes de acordo com a cultura existente e com a missão, visão e valores que contextualiza essa empresa, destaca ainda que no mundo das organizações está em alta o profissional que é capaz de juntar, aliar e dosar três características fundamentais para o sucesso: Conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com Leme (2012), gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingir as metas e os objetivos da organização, através das suas competências técnicas e comportamentais, seu principal objetivo esta no processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização por meio de suas competências. É importante que a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador e voltado ao progresso para reter e atrair talentos e é a gestão por competência o grande viabilizador disso, pois além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas é a porta para alcançar os objetivos das organizações.

Leme (2012) complementa ainda que, a gestão por competências não é o processo do mapeamento das competências mas sim o que você faz após essas competências estarem mapeadas. É uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar em seus colaboradores.

Como no decorrer dos processos organizacionais se sente a necessidade de buscar novos talentos, surge então a preocupação de que seja um indivíduo que tenha capacidade, conhecimento e comportamento alinhado à cultura da

organização. Para Leme (2012), gestão por competências é: saber os conhecimentos, as habilidades, atitudes ou comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores de forma orientada e organizada possa realizar os objetivos traçados.

### **1.4.3 Avaliação de desempenho**

Avaliar desempenho é uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos. Para Araujo (2010), o entendimento era o de que poucos combateriam a noção de vincular o salário ao desempenho, recompensando o bom trabalho e dando ao colaborador um desempenho medíocre um incentivo ou um estímulo para melhorar no próximo ano. É vital então, avaliar desempenhos para que não aconteça que pessoas medíocres, no sentido pejorativo, alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas que, se avaliadas corretamente poderiam atender melhor à organização e dar contribuição para os resultados globais.

#### *1.4.3.1 Definição e aplicabilidade*

Segundo Bergamini e Beraldo (2010), a palavra desempenho significa ação, reação, comportamento, sendo assim quando se avalia o desempenho no trabalho se conclui para sua adequação ou não.

Araujo (2010) define a avaliação do desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. Ressalta ainda que, é um processo que serve para sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização.

Além disso, serve para localizar problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações.

A avaliação quando feita positivamente, tem muitos benefícios e beneficiários, França (2013) diz que, a vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho na empresa é permitir que o próprio desempenho tanto individual, quanto coletivo, melhore beneficiando a todos., o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho. Além disso, é importante frisar que a avaliação fornece aos gestores, importantes informações sobre as quais poderão futuramente ser tomadas decisões administrativas.

Estudos de vários autores indicam que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, têm entendido que a melhoria de desempenho organizacional é uma necessidade constante no mundo competitivo atual e que o desempenho das pessoas e sua aferição têm cada vez mais valor neste cenário.

Fischer (2002) argumenta que, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Ressalta que o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao ambiente organizacional e deduz, desta maneira, que a atuação das organizações sobre o comportamento humano está vinculada aos diferentes contextos históricos ou setoriais.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que veio para facilitar os processos organizacionais.

Durante muito tempo, os administradores focaram a eficiência das máquinas e dos equipamentos como meio de aumentar a produtividade da empresa. A própria Teoria Clássica da Administração – conhecida como uma verdadeira teoria da máquina – chegou ao requinte de tentar apurar a capacidade ótima da máquina para dimensionar em paralelo o trabalho do homem que a operava calculando com precisão o tipo de força motriz requerido, o rendimento potencial, o ritmo de produção, a necessidade de lubrificação, o consumo energético, a assistência para a manutenção e o tipo de ambiente físico para seu funcionamento. A ênfase sobre o equipamento e a conseqüente abordagem mecanicista da administração não resolveu o problema do aumento da eficiência da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 101).

Com a abordagem histórica do autor, percebe-se que a valorização do ser humano é uma tendência que volta a ser discutida e empregada em todos os momentos dentro das organizações, sempre que seus fundadores tentam enraizar a cultura focada nessa operacionalização de homem-máquina citada anteriormente. A tendência humanística está embasada em princípios que se preocupam e consideram

aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos. O homem é um ser que possui necessidades, desejos e sentimentos que precisam ser considerados e analisados, pois influenciam no comportamento e no desempenho dos colaboradores da organização. É preciso compreender que o colaborador para produzir o esperado e ter uma evolução profissional e conseqüentemente em seu desempenho precisa estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização.

Segundo Chiavenato (2009), em todos os momentos estamos avaliando pessoas, situações e coisas em nossas atividades sociais e em nossa vida particular: Como se comportam as pessoas, como ocorrem acidentes, quais os carros mais potentes e bonitos. Continuamente, estamos atribuindo valores, diagnósticos de situações e avaliação das coisas. Nas organizações, as práticas de avaliação de desempenho não são diferentes. Desde que um homem deu emprego a outro, este passou a ser avaliado. Desta forma, conclui-se pela ideia do autor que o investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo estão em paralelo e torna-se fator primordial para o desenvolvimento organizacional, somente assim, a organização poderá conquistar e manter por longo prazo seu espaço no competitivo mercado.

Com os primeiros estudos acerca da motivação humana, surgiu a Teoria Behaviorista da Administração, preocupada não somente com o comportamento individual do homem, mas principalmente com o próprio comportamento organizacional. Segundo essa nova abordagem, o homem vai para o trabalho vislumbrado consciente ou inconscientemente as perspectivas de satisfação e de auto-realização a serem alcançadas pelas atividades que irá desenvolver. Inúmeras pesquisas feitas revelam certas aspirações fundamentais que condicionam o comportamento humano dentro da organização: O desejo de sentir-se necessário e importante para a organização que participa; O interesse de sentir do chefe pelo seu sucesso e bem estar; o desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, principalmente quando bem sucedido e quando produz proveito à organização; o desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor-próprio e sua auto-apreciação; o desejo de participar e sentir integrado e feliz dentro de um ambiente excelente de relacionamento humano; o desejo de sentir-se compreendido pelos superiores quanto aos problemas pessoais que envolve que muitas vezes condicionam seu pensamento e ação; a percepção de possibilidades de permanência na organização, de progresso e de futuro; a visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir orgulhoso de ser membro da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 97).

Diante dessa colocação do autor, o interesse é no desempenho do cargo em que o indivíduo esta inserido, ou seja, no comportamento que este exerce sobre a organização como um todo, baseando na pesquisa em que o autor apresenta,

entende-se que o esforço individual, depende das habilidades e competências da pessoa, bem como sua percepção do papel a ser desempenhado na empresa.

Segundo Bergamini (2010), avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. Sendo assim, os resultados dependem de um conjunto de variáveis, dos indivíduos e da organização onde estão inseridos.

Para Chiavenato (2009), um programa de avaliação de desempenho quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente trás benefícios no curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: o indivíduo, o gestor, a organização e a comunidade.

Esta proposta de avaliação de desempenho segue essa tendência, pode-se dizer que um dos benefícios para o indivíduo é conhecer melhor as regras da Instituição, bem como os aspectos de comportamento que é valorizado, conhecendo seus pontos fortes e pontos a serem melhorados. Para o coordenador entende-se que é uma forma de comunicação com seu colaborador, no sentido de fazê-lo compreender a importância do seu desempenho e por conseqüência a organização é beneficiada, com o estímulo de maior produtividade melhorando o relacionamento humano no trabalho.

A avaliação de desempenho também pode tornar-se um problema para a empresa quando este não é bem administrado, fazendo com que a visão dos objetivos se torne confusa e distorcida, podendo até mesmo gerar conflitos tornando a validade do processo discutível quanto à sua importância.

Existem duas abordagens distintas, Abordagens Tradicionais: Tem sido ineficazes quanto à melhoria do desempenho porque se preocupam mais com as deficiências presumidas nas pessoas do que com o desempenho propriamente dito; Abordagem da Tecnologia do Comportamento: pode ser eficaz quanto à melhoria do desempenho, porque é orientada exatamente para essa finalidade. (CHIAVENATO, 2009, p. 113),

Conforme o autor, não resta dúvidas de que a abordagem do comportamento nos dias atuais, é a que deve ser seguida.

Para Bergamini (2010), a avaliação de desempenho não é um ajuste de contas, é um relatório sobre a atividade de alguém, evita-se o colorido de simpatias e

antipatias pessoais. Dessa forma o andamento do processo não resultará em coerências e injustiças desagradáveis, tornado o objetivo distorcido.

Para França (2013), toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o colaborador. Percebe-se que a avaliação de desempenho possui um papel determinante para a motivação dos colaboradores porque proporciona crescimento e desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como esta se saindo no trabalho.

Para avaliar o rendimento de colaboradores e equipes com eficiência, é necessário mais que somente um método de análises individuais. Para Barry (2009), a gestão de desempenho pode ser definida como a comunicação em andamento entre o funcionário e o supervisor, a qual estabelece expectativas claras. Sendo assim, entende-se que só é possível fixar padrões significativos de performance através da existência de metas específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e com prazo determinado. Para Bergamini (2010), o conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho forma um todo no estudo de estimativas de desempenho futuro.

#### *1.4.3.2 Aplicação da gestão por competências na avaliação de desempenho*

O estabelecimento de um sistema eficaz de avaliação de desempenho, representa ainda um desafio para muitas organizações. A aplicação da gestão por competências para essa atividade pode cooperar para a redução dos problemas enfrentados, gerando resultados mais consistentes, pois representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos colaboradores estimulando-os a assumirem as responsabilidades pela busca da excelência.

Uma das premissas básicas da avaliação de desempenho por competências é a de que o indivíduo tem a capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades profissionais.

Uma vez que esteja consciente sobre a relação entre as necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar, o colaborador terá maior facilidade para avaliar-se e para aceitar *feedbacks*, oferecidos

pelo seu superior imediato, ou seja, o avaliador. Isso porque a avaliação estará focado em fatores mais objetivos e de interesse pessoal/profissional.

## **1.5 Metodologia**

### **1.5.1 Caracterização da pesquisa**

Para Martins e Theóphilo (2009), o homem, visando entender a realidade, promove pesquisa – processo de estudo, construção, investigação e busca – que relaciona e confronta fatos, dados e evidências visando à solução de um problema sobre a realidade social.

Este trabalho é uma pesquisa voltada para a investigação de um problema prático que é a falta de uma ferramenta adequada de avaliação de desempenho específica para os orientadores.

Martins e Theóphilo (2009) relatam que, ao longo do processo de coleta e ao seu final, geralmente nos estudos qualitativos, são construídas categorias descritivas, cuja base inicial de conceitos poderá se dar a partir da plataforma teórica da investigação, e nos casos em que não se dispõe de referencial. É dessa forma que o pesquisador terá o desafio intelectual de definir categorias que possam sintetizar/agrupar conceitos e variáveis que ajudem a compreensão do fenômeno sob investigação.

Portanto trata-se de um estudo qualitativo, pois há interesse em buscar soluções para problemas concretos observados e transformar em ação os resultados obtidos.

Mas para que seja possível a resolução do problema faz-se necessário uma pesquisa bibliográfica. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 98),

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CD's, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

Outra característica desse trabalho é a Proposição de Planos e Programas, no qual Martins e Theóphilo (2009), definem como uma estratégia de pesquisa que tem por objetivo, apresentar soluções para problemas organizacionais já diagnosticados.

Busca-se então, por meio de uma pesquisa empírico-analítica, um estudo de viabilidade de planos alternativos (concepção e implementação) para a solução de problemas e desenvolvimento de orientadores.

### **1.5.2 Procedimentos de coleta de dados**

Para Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa naturalística, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno esta inserido.

Com base nisso, divide-se os procedimentos para a coleta dos dados em cinco subtítulos que consideramos como básicos para esse processo.

#### *1.5.2.1 Sujeitos da pesquisa e outras fontes de informação*

Atualmente a Unidade possui a avaliação de desempenho somente para o corpo técnico administrativo. Essa avaliação é realizada anualmente e após a análise, é introduzido um plano de ação. Na referida proposta, os sujeitos para realização desse trabalho serão os orientadores (corpo docente) da Unidade do Senac de Concórdia, para posterior implantação no Senac/SC.

É através da análise da descrição de função já existente que será criado o formulário de avaliação de desempenho por competências.

#### *1.5.2.2 Situação e ambiente*

A aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho será realizada no setor educacional, onde os orientadores estão inseridos. Mas para que esta se torne eficaz, o processo esta dividido em três etapas: a sensibilização, conscientização e entendimento.

A sensibilização terá a função de comunicar a toda organização sobre o programa de avaliação de desempenho, seus objetivos e resultados esperados, para tanto se faz necessário a criação de um slogan e um *layout* atrativo para divulgação em todos os meios de comunicação internos da Unidade, essa fase de implementação e divulgação do programa ocorrerá entre três a seis meses.

A etapa de conscientização visa orientar e preparar os orientadores do real objetivo da avaliação, nesse momento pode ocorrer sugestões e a integração entre o avaliador e o avaliado. Este, ainda serve para quebrar possíveis tabus e minimizar ansiedades referentes ao processo, pois tem-se ainda a visão que a avaliação de desempenho caracteriza punição ou motivo para demissão.

A última etapa é a do entendimento, onde ocorre o treinamento dos avaliadores para que possam analisar a melhor forma e momento para dar o retorno de *feedback*, visando a melhoria nos processos de competência técnica e pessoal. Esta é uma fase muito importante, pois é um momento de estabelecer o comprometimento e fortalecer o vínculo com a organização. Se não houver a preparação adequada do avaliador a avaliação de desempenho pode tornar-se principal motivo para desmotivação do orientador, podendo desencadear até mesmo conflitos.

#### *1.5.2.3 Elaboração do formulário*

Para a elaboração do formulário de avaliação de desempenho por competências, utiliza-se a descrição de função já existente e disponibilizada na intranet como padrão para todas as Unidades do Senac Santa Catarina.

#### *1.5.2.4 Critérios de inclusão e exclusão*

A aplicação se dará para todos os orientadores, ou seja, não haverá diferença por tempo de trabalho nem pela quantidade de aulas ministradas. O formulário será o mesmo e com os mesmos critérios para todos.

#### *1.5.2.5 Aspectos éticos*

Segundo Martins e Theóphilo (2009), em uma pesquisa qualitativa o pesquisador interage intensamente com o ambiente e com seus atores, e em todo processo se depara com diversas questões éticas, metodológicas e políticas capazes de influenciar os resultados e a validade da pesquisa. Essa citação nos indica a importância da manutenção de aspectos éticos na coleta dos dados obtidos por meio da avaliação de desempenho dos orientadores.

Além disso, Martins e Theóphilo (2009) relatam a importância da garantia de sigilo na coleta e no controle das informações para não serem públicas. O pesquisador deve ser imparcial, ou seja, interpretar os fatos livres de julgamentos pessoais, com olhos de cientista. Deve-se deixar claro para os sujeitos que serão avaliados nessa proposta, que todos os dados serão mantidos em sigilo e que a avaliação de desempenho não deve ser vista como “punição” ou como motivo para a “demissão”, mas ao contrário disso, deve ser percebida como algo que venha a somar no sentido de melhorar com a vida pessoal e profissional dos orientadores.

Em resumo, as técnicas para a coleta de dados serão descritas conforme tabela abaixo (tabela 1), onde as atividades para a coleta de dados estão diretamente relacionadas com os objetivos específicos do projeto integrador.

Tabela 1: Objetivos Específicos X Tipo de Coleta de Dados

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tipo de Coleta de Dados</b>
Pesquisar a descrição de cargo e competência do orientador no Senac/SC	Pesquisa bibliográfica
Elaborar um modelo de formulário de avaliação de desempenho por competências baseado na descrição da função já existente;	Pesquisa bibliográfica
Criar um formulário de plano de ação ligado à avaliação de desempenho	Pesquisa bibliográfica
Sensibilizar e preparar os coordenadores para a execução da avaliação de desempenho	Proposição de Planos e Programas
Realizar o planejamento para divulgação do programa de avaliação de	Proposição de Planos e Programas Pesquisa bibliográfica

desempenho	
Elaborar as premissas de marketing do programa	Proposição de Planos e Programas
Organizar o lançamento do programa com os coordenadores e orientadores	Proposição de Planos e Programas
Propor um instrumento de avaliação de desempenho por competências	Proposição de Planos e Programas

Fonte: as autora (2013)

### 1.5.3 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, os resultados são interpretados e comparados com a pesquisa bibliográfica realizada, para se atingir os objetivos propostos.

Através da interpretação das competências já descritas na descrição de função de orientador de curso, são definidos os indicadores de avaliação para ao final propor a uma metodologia de construção de um modelo de avaliação de desempenho, com foco voltado nas competências.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Objeto de estudo**

#### **2.1.1 Senac Nacional**

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac é uma entidade de direito privado, nos termos da lei civil, sem fins lucrativos que funciona como órgão consultivo do Governo Federal em assuntos relacionados com a formação profissional de trabalhadores para os setores do comércio.

Este foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do Decreto-Lei 8.621. A partir do ano seguinte, o Senac passou a desenvolver um trabalho até então inovador no país: oferecer, em larga escala, a educação profissional destinada à formação e à preparação de trabalhadores para o comércio. Na mesma data de sua criação foi promulgado o Decreto-Lei 8.622, que dispõe sobre a atuação da Instituição na aprendizagem comercial.

A estrutura organizacional do Sistema Senac compreende a Administração Nacional e 27 Administrações Regionais, distribuídos em milhares de municípios em todo país.

Além da infraestrutura tecnológica e dos docentes especializados, um dos maiores diferenciais do Senac é sua ação político-pedagógica de vanguarda, que tem como principal objetivo oferecer educação profissional de qualidade, sintonizada com as necessidades do mercado de trabalho em especial no comércio de bens, serviços e turismo.

#### **2.1.2 Senac Santa Catarina**

O ano de 1947 ficou marcado na história de Santa Catarina como a data de criação do Senac no Estado.

A organização oferece cursos em oito eixos tecnológicos, conhecidos como áreas de atuação, sendo eles: ambiente, saúde e segurança, apoio educacional, gestão e negócios, hospitalidade e lazer, informação e comunicação, infraestrutura,

produção cultural e design e recursos naturais Esses eixos possibilitam ao empresariado e à sociedade contar com cursos de desenvolvimento profissional em diversas áreas, contribuindo com o crescimento de Santa Catarina.

O Senac possibilita às pessoas a construção de uma carreira sólida, pois há desde cursos de formação inicial e continuada – para aperfeiçoamento profissional, pois são mais curtos -, cursos técnicos de nível médio – que formam o trabalhador em uma determinada área de atuação com o certificado de técnico -, cursos superiores de tecnologia, com duração média de dois anos e que certificam os profissionais como tecnólogos – profissionais com habilidades para atender as demandas do mercado de trabalho -, cursos superiores de pós-graduação e cursos a distância, uma novidade oferecida pela organização desde 2010 e que já faz sucesso em todo país entre os demais Departamentos Regionais do Senac e entre alunos virtuais de todas as regiões do Brasil.

### **2.1.3 Senac Concórdia**

O Centro de Educação Profissional Senac Concórdia tem sua sede na cidade de Concórdia, situa-se na região sul do oeste catarinense e possui cerca de com 68.621 mil habitantes (IBGE 2010), divididos entre o centro urbano e a área rural. Pertence a Associação dos Municípios do Alto Uruguai Catarinense – AMAUC, que é composta por mais 16 municípios.

Atendendo a uma demanda comercial evidenciada por esta região, o Senac está atuando em Concórdia desde 1976, contribuindo para com o crescimento da cidade na oferta de cursos que buscam suprir as necessidades comerciais e sociais da região.

A sua estrutura de Gestão conta com Diretor e Coordenações de Núcleos sendo composto por: Núcleo Educacional, Núcleo Administrativo-Financeiro e Núcleo de Relações com Mercado. O Centro de Educação Profissional Senac Concórdia presta atendimento aos 16 municípios da região da AMAUC que possui 146.433 mil habitantes, desenvolvendo cursos em educação profissional, bem como projetos especiais que atendem às demandas locais.

Os cursos concentram-se, principalmente, nos eixos tecnológicos de Gestão & Negócios, Turismo, Hospitalidade & Lazer, Ambiente & Saúde e Informação &

Comunicação Dentre os cursos oferecidos, destacam-se os cursos técnicos em Administração, Contabilidade, Vendas, Enfermagem, Segurança do Trabalho, Massoterapia, Auxiliar de Saúde Bucal, Manutenção e Suporte em Informática. Já, dentre os cursos de qualificação profissional, são oferecidos programas como Auxiliar Administrativo, Vendedor, Auxiliar de Cozinha, Recepcionista, Manicure e Pedicure, Operador de Microcomputador, auxiliar de limpeza. Seguindo a vocação do Município, a Unidade oferece cursos de aperfeiçoamento profissional, podendo-se citar: oratória, legislação trabalhista e previdenciária, atendimento a clientes, relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, desenvolvimento gerencial, auto cad 2 e 3D, programador de sistemas, oratória, dentre outros. Na pós-graduação, a Unidade conta com a parceria da Faculdade Senac de Chapecó para realização dos cursos, com destaque para Controladoria e Gestão Tributária, Gerenciamento de Projetos, Gestão Empresarial Estratégica, Gestão Estratégica de Pessoas e Estratégias Financeiras e Custos. Outro destaque é para os cursos de Aprendizagem a Unidade oferece os cursos de Aprendizagem em Vendas e Aprendizagem em Serviços Administrativos, que atendem anualmente 100 jovens na idade entre 14 a 24 anos.

Para evidenciar a missão e visão do Senac que é desenvolver pessoas e organizações com ações educacionais de excelência a Unidade de Concórdia aposta em atividades que envolvem a presença do aluno no mundo do trabalho. As ações empresariais que hoje representam 20% dos alunos matriculados e que se traduzem em cursos focados nas necessidades do mercado de trabalho.

Também com a intenção de olhar o mercado e aprimorar constantemente os cursos técnicos oferecidos pelo Senac Concórdia, contamos com o Programa de Encaminhamento Profissional, que atende alunos e ex-alunos da instituição com orientações, informações, encaminhamento profissional e acompanhamento após a entrada no mercado de trabalho. Esse trabalho é feito por uma psicóloga que acompanha os alunos em sala de aula com o auxílio dos orientadores e também nas empresas, conhecendo a necessidade dos empresários e fazendo o acompanhamento da evolução do aluno no dia-a-dia das atividades profissionais.

Para realizar todo este trabalho, a Unidade conta com 82 profissionais, distribuídos em orientadores de curso e profissionais técnico-administrativos e de apoio. São laboratórios de informática e enfermagem; biblioteca; cantina; auditório; e

salas convencionais, equipadas com condicionadores de ar, microcomputadores e projetores multimídia.

#### **2.1.4 Missão, visão e valores**

A missão, visão e valores estão disponíveis no site da organização, para que colaboradores, orientadores e clientes possam visualizar.

A missão do Senac Santa Catarina é: Promover educação e disseminação do conhecimento com excelência para o desenvolvimento das pessoas, organizações e sociedade, alinhada com as necessidades do setor do comércio de bens, serviços e turismo.

A visão de futuro é: até 2020 o Senac será a melhor organização de educação profissional do Estado de Santa Catarina.

Os valores que o Senac Santa Catarina preza são: compromisso com a aprendizagem, respeito às pessoas, integridade e inovação

## **2.2 Diagnóstico organizacional**

### **2.2.1 Ambiente externo**

Os dados descritos abaixo foram coletados do site institucional do Senac Santa Catarina. Destaca-se o modelo de gestão organizacional formado por um comitê e a proposta da prática pedagógica de orientadores adotada como melhor forma para o processo de ensino aprendizagem.

Desde 1996, o Senac Santa Catarina implementa ferramentas voltadas às boas práticas de ensino e de qualidade na gestão. Em 2005, adotou um Sistema de Gestão alinhado ao modelo do Prêmio Nacional da Qualidade com objetivo de promover a melhoria dos processos e de resultados e a satisfação dos colaboradores e da sociedade.

Para proporcionar a melhoria contínua dos processos e implementação do Modelo de Excelência da Gestão o Senac instituiu um Comitê Gestor formado por colaboradores que independente das suas atribuições dedicam-se a promover um ambiente adequado à aprendizagem organizacional. O Comitê tem o objetivo de

sensibilizar todos os colaboradores para a melhoria contínua das práticas de gestão da organização, disseminar as estratégias baseadas na nossa visão, missão e valores e implementar as melhores ferramentas de gestão.

A proposta pedagógica do Senac, em Santa Catarina pressupõe um processo de aprendizagem reconhecendo o aluno como autor de sua própria experiência, enquanto busca soluções para problemas empresariais e sociais. Nesse aspecto, a educação não se restringe a conceber o conhecimento como algo acabado. Pelo contrário, o saber e habilidade do aluno são integrados à sua vida como cidadão, enquanto constrói seu conhecimento.

O aluno só desenvolve conhecimentos, habilidades, atitudes e valores a partir do momento em que, na sua relação consigo mesmo, com seus pares, com os orientadores e com o mundo, reconstrói suas estruturas cognitivas e consegue modificar sua realidade. Isso justifica a escolha do Senac, em Santa Catarina, por uma proposta pedagógica, pensando na realização do aluno e o preparando para desafios e incertezas do mundo do trabalho.

#### *2.2.1.1 Principais programas*

Para atuar com mais eficácia em determinadas áreas, o Senac desenvolve programas específicos, por iniciativa própria ou em parceria com outras instituições. Por meio dessas ações, o Senac ajuda a fomentar o desenvolvimento com a sociedade da economia brasileira e preparar um número ainda maior de profissionais para o Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo.

Destaca-se os principais programas: Programa Senac de Gratuidade - PSG, Programa Nacional de Ensino Técnico e Emprego - Pronatec, serviços à comunidade com atendimentos dos alunos na área de saúde e beleza, restaurante escola aberto ao público, talento profissional, que trata-se de premiação aos alunos que desenvolvem projetos, rede de bibliotecas que é formada por bibliotecas universitárias e escolares com acervos compostos por diversos tipos de documentos como livros, folhetos, trabalhos acadêmicos, normas técnicas, mapas, obras de referência (dicionários e enciclopédias), periódicos (científicos e informativos), materiais audiovisuais (fitas de vídeo, CD-ROM, DVD...), entre outros. Além disso, alunos, colaboradores e orientadores possuem acesso virtual para empréstimo e renovação.

O Senac conta ainda o programa Senac Varejo, criado para discussão de novas técnicas e ferramentas de gestão aplicáveis ao segmento e é destinado ao colaborador do mercado varejista, composto por palestras, workshops, cursos à distancia, viagem técnica nacional e internacional.

Além dos cursos abertos ministrados em todas as unidades do Senac, com completa infra-estrutura, o Senac disponibiliza também o formato cursos na empresa, através do programa identificado como Ação Empresarial, onde o curso é realizado dentro da empresa, atendendo necessidades específicas tanto do empresário quanto de seus colaboradores. Entre as vantagens das ações empresariais estão a facilidade para participação de toda a equipe, redução de custos e a garantia da qualidade Senac de ensino. Os cursos podem ter como foco temas como estratégias de vendas, auto-gestão, relações no trabalho, administração do tempo e de conflitos, entre outros.

O Senac conta também com a Área do Aluno, disponibilizado no site para os alunos já matriculados terem acesso a documentos e informações como frequência e registros de conteúdos ministrados em sala de aula pelos orientadores.

Com a venda dos cursos, convênios/parcerias e do percentual de contribuição arrecadado pelas empresas de comércio, bens, serviços e turismo. A arrecadação das empresas é chamada de “receita compulsória”, que é efetuada junto à guia de recolhimento do INSS, sendo 1% do total arrecadado destinado ao Senac.

#### *2.2.1.2 Parcerias*

Para ampliar ainda mais a sua ação, o Senac realiza diversas parcerias por todo o país. Somente em 2012, foram mais de 7 mil organizações parceiras, com o desenvolvimento de mais de 6 mil programas. Essas alianças são fundamentais para que o Senac possa continuar oferecendo tantas oportunidades de crescimento aos brasileiros.

Além de ações em âmbito nacional, o Senac desenvolve parcerias locais, entre as quais se destacam as realizadas com prefeituras, governos estaduais, ONGs, empresas e instituições públicas e privadas, voltadas ao fomento da cidadania e ao acesso à educação profissional.

## **2.2.2 Ambiente interno**

Os dados a seguir relacionados foram coletados e descritos com base nas informações disponíveis no site e nas normas internas de desenvolvimento de recursos humanos que estão na intranet.

### *2.2.2.1 Recrutamento e seleção*

Para suprir as vagas do seu quadro de colaboradores o Senac/SC realiza processo de recrutamento e seleção de acordo com a “resolução nº 875 de 2008” instituída pelo Departamento Nacional do Senac/SC. Assim sendo, não se trata de um concurso público. O regime de contratação é celetista (Consolidação das Leis de Trabalho – CLT), portanto, não garante estabilidade aos aprovados, salvo nos casos previstos em lei.

Para participar dos processos de recrutamento e seleção, os candidatos acessam o site e procuram em qual Unidade de Santa Catarina esta aberta as inscrições de acordo com a vaga requerida. Os candidatos terão acesso ao Comunicado de Processo Seletivo, onde terão informações detalhadas sobre a vaga de interesse. A partir desse momento, eles realizam suas inscrições onde inserem dados principais como experiência profissional, formação, qualificações, dados pessoais, entre outros. Além disso, eles acompanham as etapas eliminatórias pelo próprio site, através do número de inscrição, recebido no momento da inscrição. A estrutura para a seleção segue rigorosa relação entre a vaga em questão e o perfil do currículo dos candidatos. Sempre que as vagas são abertas é disponibilizado nos meios de comunicação como jornais, site, mala direta e rádio.

Há diferença nos processos de seleção para orientadores e corpo técnico administrativo. Na primeira situação, eles passam pela avaliação curricular, mini aula de vinte minutos e entrevista. Na segunda, segue as etapas de avaliação curricular, provas de conhecimentos gerais e específicos e entrevista individual.

Dessa forma, por meio de entrevista estruturada por competências para ambas as situações acima descritas, busca-se o perfil de profissional que esteja de acordo com a missão, visão e valores da Instituição.

O tipo de recrutamento pode ser interno ou externo, sendo que, por determinação do Departamento Nacional do Senac, através da resolução nº 875/2008, a prioridade é pelo recrutamento externo de candidatos, salvo em casos específicos e justificados.

Também, de acordo com a resolução, não é permitida a contratação de candidatos que possuam parentesco de até 3º grau com o Presidente, ou os membros, efetivos e suplentes, do Conselho Nacional e do Conselho Fiscal ou dos conselhos Regionais do Senac ou do Sesc, ou com profissionais que já possuam vínculo empregatício com alguma das organizações integrantes do Sistema FECOMÉRCIO (SESC e SENAC), bem como com dirigentes de entidades sindicais ou civis do comércio, patronais ou de empregados, da correspondente área territorial.

#### *2.2.2.2 Avaliação de equipes e desenvolvimento de líderes*

Em 2009 a organização recebeu o prêmio prata do Movimento Catarinense de Excelência, uma organização voltada para a promoção da competitividade sistêmica no Estado de Santa Catarina, através do incentivo à melhoria da qualidade e produtividade das organizações públicas e privadas.

Ao mesmo tempo em que foi reconhecido pelo seu trabalho, o Senac/SC tem diante de si grandes desafios para continuar suas conquistas e se tornar uma organização referência em ações educacionais e disseminação de conhecimento – a própria concretização de sua visão. Nos últimos anos, o Senac/SC tem investido maciçamente no desenvolvimento do seu modelo gestão. Os resultados desse trabalho já são claramente percebidos, tanto pelas premiações obtidas como também por seus resultados em todo estado de Santa Catarina.

Tendo como missão o compromisso com as pessoas e as organizações, promovendo ações educacionais e disseminação do conhecimento, o Senac/SC busca alcançar novos patamares por meio do desenvolvimento de suas lideranças como um objetivo estratégico claro. As decorrências desse investimento terão repercussão significativa em toda a organização. Líderes desenvolvidos são capazes de conduzir de forma mais eficiente as suas equipes para que se cumpra a missão da empresa e se atinja a sua visão.

A condução de uma gestão de alto nível, voltada para um campo de atuação de grande competitividade como este no qual Senac/SC se encontra, requer líderes capacitados para atuar de acordo com os conhecimentos e práticas mais avançados em termos de gestão de organizações e mais especificamente de gestão equipes. A busca por essa capacitação implica na parceria com uma empresa de grande porte, capaz de programar seu trabalho voltado especificamente para as características específicas de uma organização como o Senac Santa Catarina.

Mas não são apenas as diretrizes externas que indicam a necessidade de desenvolvimento das lideranças. As pesquisas de clima organizacional, realizada a cada dois anos, com todos os colaboradores do Senac/SC e a avaliação de competências, realizada anualmente, fornecem subsídios para a identificação de necessidades mais prementes. O desenvolvimento de lideranças é destinado para os diretores e coordenadores de núcleo.

#### *2.2.2.3 Gestão do clima organizacional*

A pesquisa de clima organizacional foi adotada pelo Departamento Regional em 2009 e é até hoje uma das mais importantes ferramentas para gestão de pessoas e planejamento estratégico de recursos humanos, realizada pela Instituição. O objetivo da pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional, os quais foram chamados de fatores.

O resultado final da pesquisa de clima organizacional apresenta as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de planos de ações.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

#### *2.2.2.4 Programas de treinamento e desenvolvimento*

A Divisão de Recursos Humanos – DRH acredita na necessidade de investimento em capacitação profissional do capital humano como indispensável para o processo de evolução da Instituição. Com este objetivo declarado, a assessoria investe em desenvolvimento de pessoal lançando o projeto trilha – cada um faz a sua.

Por meio de processo seletivo, bolsas de estudo são oportunizadas aos colaboradores dando-lhes condições de participar de cursos de graduação, pós-graduação e outros oferecidos pelo Senac que venham contribuir para o desenvolvimento das competências requeridas ao corpo técnico administrativo e orientadores.

O projeto prevê um subsídio médio de 75% do custo total do curso cujo saldo restante será descontado em folha de pagamento do colaborador contemplado.

#### *2.2.2.5 Comunicação e endomarketing*

Desde o final do ano de 2011, a gestão do café mensal passou a ser da responsabilidade da Divisão de Recursos Humanos – DRH, tanto no aspecto financeiro como estratégico. No intuito de reforçar o propósito do mesmo (promover integração e repasse de informações estratégicas entre os colaboradores), procura-se fazer uso do encontro como mais uma ferramenta de gestão de pessoas, trabalhando um dos principais apontamentos apresentados na pesquisa de clima organizacional em 2012: o fator da comunicação.

A comunicação influencia diretamente no desempenho organizacional, e é de fundamental importância que todos conheçam os responsáveis por todos os processos executados nas unidades/divisões do Senac/SC. A divulgação dos projetos internamente impacta no engajamento de todos, e na imagem que se reflete aos clientes externos. Os ruídos na comunicação criam situações de desmotivação e insatisfação dos colaboradores envolvidos diretamente com os processos e com a tomada de decisão.

O acompanhamento do planejamento e execução dos encontros é também de grande importância para o cumprimento de um dos objetivos do planejamento estratégico 2010/2020, (melhorar o clima organizacional), da perspectiva de aprendizado e crescimento.

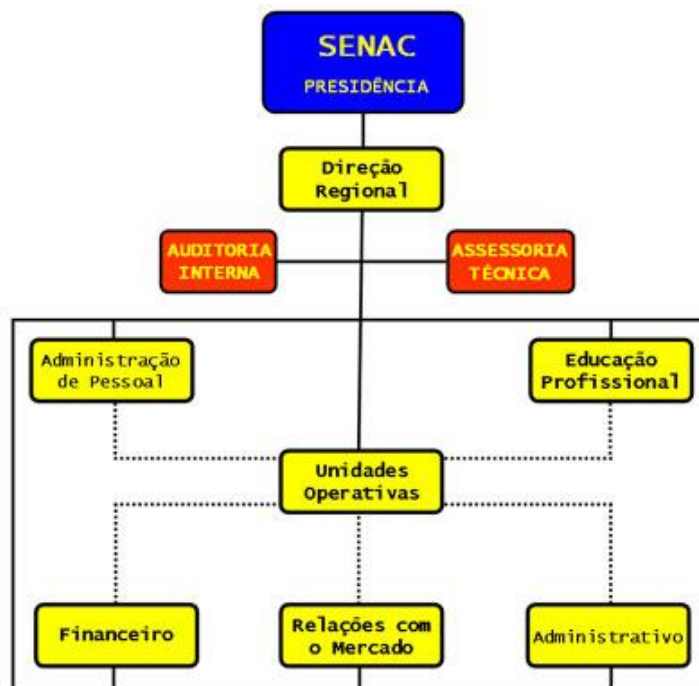
### 2.2.2.6 Modelo de gestão e estrutura organizacional – organograma

A estrutura do departamento regional compreende os seguintes órgãos, diretamente subordinados ao diretor regional: Direção Regional (DR), Assessoria Técnica (AT), Auditoria (AUD), Divisão Administrativa (DA), Divisão Financeira (DF), Divisão de Educação Profissional (DEP), Divisão de Administração de Pessoal (DAP), Divisão de Relações com o Mercado (DRM), Unidades Operativas (UO).

As Unidades Operativas são constituídas por faculdades de tecnologia, centros de educação profissional e centros especializados, subordinados à direção regional, supervisionados pelas demais divisões e dirigidos por diretores, sendo órgãos de execução de planejamento preestabelecidos.

Segue abaixo organograma:

Figura 1:



Fonte: Intranet e autoras (2013)

### 2.2.2.7 Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação iniciou em 2009, e por três anos consecutivos foram realizadas as avaliações de competências, com todo o corpo de técnicos – administrativos, e com

orientadores que possuíam função de Coordenador de Curso (Superior, Básico ou Técnico). Em 2012, não houve avaliação, visto que a equipe do RH decidiu mudar o sistema que gerenciava as informações da gestão de competências do Senac/SC, mudando do antigo sistema da Leme Consultoria para o atual sistema da Benner, onde já é executado os demais sistemas de gestão de pessoas (folha de pagamento, benefícios, férias, registro de ponto, etc.). Nesse momento, também foram revistas todas as competências técnicas das funções do Senac/SC, juntamente com a participação e colaboração de coordenadores de núcleo representantes de todas as regiões do estado. Em 2013, foram reiniciadas as avaliações de competências, com todos os técnicos – administrativos e orientadores que possuíam função de coordenador de curso. O principal objetivo nesse ano foi de, proporcionar que todos os colaboradores se ambientassem com o novo sistema da Benner, na qual a gestão de competências estava agora sendo executada. Também em 2013, foi iniciada a revisão das competências comportamentais. Essa revisão se dá pelo motivo de que a missão, visão e valores do Senac/SC foram modificados em 2010, por conta da missão do Senac/SC ter atingido a data proposta na mesma. O novo inventário comportamental foi construído e validado por um Comitê de Diretores e deverá ser incorporado na avaliação de 2014.

O modelo que utilizado no Senac/SC é baseado em competências comportamentais e técnicas. Nos indicadores comportamentais, que fazem parte do Inventário Comportamental do Senac/SC é que foi construído, com base nos valores, visão e missão do Senac. A partir desse inventário, são mapeados para cada função, os indicadores comportamentais necessários para determinada função. A partir disso, a avaliação é gerada em cima dos indicadores comportamentais exigidos por aquela função. Para as competências técnicas, são mapeadas conforme cada função, de acordo com as tarefas que realiza. Nesse tipo de competência, não há inventário, pois as competências técnicas são conforme as tarefas.

#### *2.2.2.8 Sistema de remuneração e benefícios*

O Senac/SC possui um sistema de remuneração por cargos e salários. Toda função, seja ela qual for, possui sua descrição baseada em competências técnicas e comportamentais, ou seja, é articulada com conhecimentos, habilidades e

atitudes/valores. Cada nível de cargo possui o valor de salário fixo, sem distinção. No momento em que é realizada nova contratação o candidato já tem acesso ao salário que receberá desde o momento em que é divulgado a vaga nos jornais de circulação locais.

Além disso, existem vários programas de benefícios tanto para corpo técnico administrativo (colaboradores) quanto ao corpo docente (orientadores) que são disponibilizadas para que todos tenham acesso e possam sanar suas dúvidas com informações detalhadas em meios de comunicação internos no Senac/SC (intranet). Entre esses benefícios destacam-se: Programa de Previdência Privada - PREVISIC, auxílio farmácia no qual o colaborador e o orientador recebe reembolso de 50% mediante receita médica, plano de saúde (Unimed), Associação Beneficente dos Servidores do Senac/SC - PREVISIC, vale transporte, seguro de vida caso ocorra morte natural, acidental ou invalidez acidental.

#### *2.2.2.9 Rotação de pessoal*

Considera-se que, especificamente na Unidade de Concórdia não há tanto índice de rotatividade de pessoal. Com a implantação do programa de processo seletivo e avaliação de currículo por competências técnicas e comportamentais para contratação específica de orientadores, reduz-se em 80%.

Porém nota-se que as saídas ou desligamentos de orientadores é em grande parte devido ao fato de estarem ligados a outros trabalhos que realizam, uma vez que, o Senac/SC preza por estes profissionais serem capacitados e que estejam atuando no mercado de trabalho nas áreas específicas em que ministram as aulas. Nesse caso há indisponibilidade de tempo para que ele permaneça na atuação profissional e orientador.

#### *2.2.2.10 Absenteísmo, qualidade de vida, saúde e ergonomia*

Com implantação de sistemas como registro de ponto e intervalos de tempo de trabalho com horários propostos, o Senac/SC preza pela qualidade de vida de seu quadro funcional. Pois, assim como o corpo técnico administrativo, os orientadores

possuem limites de horas estipuladas conforme lei trabalhista, o que dá condições para que este não se sinta sobrecarregado.

Além disso, a infraestrutura física, dá condições para que eles tenham acesso a intervalos com cafés, lanches, entre outros, dessa forma isso proporciona um momento para que seja ambiente descontraído de integração com os demais membros da equipe.

Essa mesma infraestrutura é composta por salas equipadas com sistema de climatização, iluminação, mobílias e equipamentos tecnológicos para ministração de aulas ergonomicamente corretos.

## **2.3 Análise**

Esse tópico baseia-se no diagnóstico organizacional anteriormente citado. A viabilidade da análise estratégica realizada através da descrição de função de orientador de curso permite visualizar as articulações que foram feitas de acordo com a cultura da organização e articulada com as competências consideradas mínimas, estabelecidas como essenciais para o desempenho satisfatório da função.

Com base nessas considerações é que a ferramenta de avaliação e desempenho proposta para os orientadores se torna eficaz, pois a criação é baseada nessa descrição, e esta por sua vez, permite que seja analisado e acompanhado o grau de desempenho durante o processo de suas atividades na Instituição.

## **2.4 Propostas**

### **2.4.5 Plano de avaliação de desempenho**

A implementação da avaliação de desempenho nas organizações, requer de seus coordenadores e/ou avaliadores uma habilidade ímpar na condução de uma estratégia que visando o sucesso do programa e que garanta não só a superação dos obstáculos encontrados, mas também na concretização dos objetivos pretendidos. Para Bergamini (2010), preparar a organização para receber, viver e conviver com esse processo é pois, condição *sine qua non*. Isso significa colocar o assunto na

berlinda, desde o momento da sua criação, e durante todo seu tempo de vida na organização, ou seja, permanentemente.

A proposta segue da criação a implementação com sete etapas, distintas e interligadas (tabela 2):

A primeira é destacada pela importância do diagnóstico organizacional relatado nos itens anteriores do projeto integrador, pois é através da cultura da organização fortemente relacionada com a sua visão, missão e valores que a investigação acontece. Através da análise dos dados coletados, com observação e pesquisa bibliográfica da descrição de função do cargo de orientador de curso é que se inicia a criação do formulário de avaliação de desempenho. A partir disso, define-se que esta ferramenta seja praticada anualmente considerando que a validade dos dados seja aproveitada como oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Inicia-se então uma segunda etapa, considerada mais técnica e operacional, que visa o detalhamento e a aplicação do programa propriamente dito, esta é considerada como o momento mais significativo de todo o processo, pois visa o treinamento e sensibilização dos avaliadores, ou seja, daqueles que assumem a responsabilidade pela avaliação de desempenho, objetivando trabalhar com conceitos e atitudes das pessoas para que haja sigilo, responsabilidade, cuidado, ética e profissionalismo na aplicação e no retorno de feedback. Entende-se que é nesse momento que dará rumo ao sucesso da proposta de avaliação de desempenho. Esse treinamento consiste na experimentação por ele mesmo pelo método e técnica de aplicação, ou seja, o coordenador/avaliador terá a oportunidade de oferecer à pessoa que será avaliada, baixo risco de comprometer a carreira funcional da pessoa, fazendo com que o objetivo inicial que é desenvolver as pessoas, se torne contrário.

A terceira etapa é caracterizada pela preparação para a aplicação do programa, em que momento se dará, como será feita a divulgação, lançamento do programa, cuidados que se deve ter no repasse de informações, entre outros. Esse é o momento para que todos os orientadores que serão avaliados possam tirar suas dúvidas, evitando possíveis resistências por entendimentos distorcidos de caráter punitivo.

Na quarta etapa é que se dará a aplicação propriamente dita. É o momento que o coordenador/avaliador estará pronto para o preenchimento e tabulação dos dados do formulário a ser aplicado ao orientador.

Feita a tabulação, e com os dados já efetivados, segue com a quinta etapa que é a análise dos pontos fortes e pontos a serem melhorados comparados com o nível desejável descrito na descrição de cargo de orientador de curso. Esse é o ponto de partida, para a etapa seguinte.

Na sexta etapa é feita a entrevista de retorno como o orientador, pela qual as informações devem ser repassadas seguidas de debate juntamente com ele sobre as estratégias e/ou possíveis treinamentos para seu desenvolvimento, identificada como plano de desenvolvimento (apêndice 1), que é adotado para pontos que devem ser melhorados, bem como o fortalecimento dos pontos fortes como monitoramento constante para que não decaia.

A sétima e última etapa é o de arquivamento da avaliação, devidamente documentado e assinado pelo avaliador e avaliado com as decisões descritas conforme procedimento da etapa anterior. Segue com acompanhamento do desenvolvimento das estratégias adotadas para seu desenvolvimento.

Para ilustrar de maneira resumida o processo da realização da proposta de avaliação de desempenho para os orientadores do Senac/SC, segue tabela abaixo:

Tabela 2: Plano de Avaliação de Desempenho

<b>Primeira etapa</b>	<b>Quem participa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do diagnóstico organizacional</li> <li>• Pesquisa e análise da descrição da função (pesquisa bibliográfica).</li> <li>• Criação do formulário</li> <li>• Definição do critério de aplicação</li> </ul>	Criadoras do formulário
<b>Segunda etapa</b>	<b>Quem participa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação do programa de sensibilização:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento dos avaliadores para aplicação da técnica</li> <li>- Conhecimento e experimentação da técnica</li> <li>- Orientações sobre importância da ferramenta</li> </ul> </li> </ul>	Criadoras do formulário Avaliadores
<b>Terceira etapa</b>	<b>Quem participa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento do programa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação em meios de comunicação internos</li> <li>- Momento para preparação e entendimento para os</li> </ul> </li> </ul>	Avaliador/avaliado

avaliados.	
<b>Quarta etapa</b>	<b>Quem participa</b>
Preenchimento tabulação do formulário	Avaliador
<b>Quinta etapa</b>	<b>Quem participa</b>
Análise dos dados: pontos fortes e a serem melhorados.	Avaliador
<b>Sexta etapa</b>	<b>Quem participa</b>
Entrevista de retorno	Avaliado e avaliador
<b>Sétima etapa</b>	<b>Quem participa</b>
Arquivamento da avaliação	Avaliador

Fonte: As autoras (2013)

## 2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas

### 2.5.1 Análise de projetos e investimentos

Entende-se que toda análise de viabilidade, independe da ação ou projeto que será desenvolvido em qualquer organização. Esta deve sempre ser realizada durante o processo e é a referencia inicial para as fases seguintes, no desenvolvimento do produto propriamente dito, torna-se um dos critérios mais importantes para se manter a decisão de executar o projeto.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2000), analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro do produto resultante do projeto. Destaca ainda que, essa análise é de certa forma iniciada na própria definição do portfólio, na fase de

planejamento estratégico do produto – PEP, pois ao escolher um dos produtos para ser desenvolvido, acredita-se que com os dados disponíveis até então, a viabilidade econômico-financeira de seu projeto se torne o sucesso.

Dessa forma a estimativa de orçamentos para o referido projeto, serve para trazer uma estimativa dos níveis de preço final da implantação da ferramenta, que o torna viável e cobre os custos envolvidos, pelos benefícios que trará à Instituição.

### **2.5.2 Viabilidade econômico-financeira da avaliação de desempenho**

Podemos medir a consequência dos resultados da avaliação de desempenho por meio da pesquisa de clima organizacional (que já é realizada) esta, mantém o índice que o Senac/SC objetiva que é em uma escala de nível 5, na última pesquisa realizada o nível foi em uma escala de 4. Também pode ser medido o resultado por meio do índice de absenteísmo que hoje é menor de 1%.

Para cálculo do *turnover* foi utilizado a seguinte fórmula: Em janeiro de 2013, o quadro de orientadores no Senac em Concórdia era composto por 80 orientadores. No período de janeiro a julho, o *turnover* na Unidade foi de 14 orientadores, representando 17,5% no período (mais especificamente, uma média de 2,91% ao mês). Se considerar o custo por orientador para rescisão contratual de R\$ 3.115,00, chega-se ao resultado de R\$ 1.869,00 no período.

Economicamente falando, e tendo em vista que um dos objetivos da avaliação de desempenho esta relacionado à redução de custos com desligamento de colaboradores, a meta estabelecida é que para os próximos meses (a contar da data de aplicação da ferramenta) o custo de rescisão baixe para R\$1.070,45 por orientador. Sendo assim, destaca-se a importância do uso da ferramenta não só para o desenvolvimento de orientadores, mas também viabilizando reduções financeiras.

Abaixo, segue ilustração das tabelas que demonstram custos iniciais relacionados aos conhecimentos específicos do projeto integrador. Estes custos estão diretamente relacionados ao desenvolvimento inicial do programa.

Tabela 1: Investimento fixo

<b>Discriminação</b>	<b>Quant.</b>	<b>Tipo de pgto</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Participantes</b>	<b>Total (R\$)</b>
Desenvolvimento de material de divulgação*	01	Honorário	810,00	-	810,00
Mediador	08	Hora/aula	22,00	-	176,00
Coffee Break**	02	Hora/aula	7,00	10	140,00
Material didático (apostila)	10	Hora/aula	3,00	10	30,00
<b>Total (R\$):</b>					<b>1.156,00</b>

Fonte: As autoras (2013)

Obs:

\*criação de logomarca, arte gráfica impressa, arte gráfica digital, e-mail marketing, banner, cartaz A3 (tabela 2)

\*\*10 (dez) coordenadores de eixo, matutino e vespertino. Valor unitário por participante.

Tabela 2: Detalhamento da Tabela 1

<b>Discriminação</b>	<b>Quant.</b>	<b>Tipo de pgto</b>	<b>Valor Unitário (R\$)</b>	<b>Total (R\$)</b>
Criação de logomarca	01	Honorário	300,00	300,00
Arte gráfica para impressão (desenvolvimento)	01	Honorário	300,00	300,00
Arte gráfica digital (desenvolvimento)	01	Honorário	-	-
E-mail marketing	01	UUOO	-	-
Banner	01	Impressão	90,00	90,00
Cartaz A3 impresso	06	Impressão	20,00	20,00
<b>Total:</b>				<b>810,00</b>

Fonte: As autoras (2013)

### **3 CONCLUSÃO**

Os critérios podem ser claros ou não, os objetivos podem estar implícitos ou explícitos, de uma maneira ou de outra o desempenho das pessoas é sempre avaliado em uma organização.

Após analisar diversos autores, é possível verificar a crescente necessidade das organizações em desenvolver a metodologia de avaliação de desempenho como forma de promover estímulos motivacionais. É importante sempre lembrar que este é um processo de melhoria constante e que permite o desenvolvimento das pessoas bem como o da organização e deve ser um processo contínuo, realizado periodicamente de forma mais formal e também de outras formas que não precisam ser em um momento específico para ser realizada.

Pode ser que em algumas empresas, por vezes, a aplicação tem gerado resultados insatisfatórios e decepcionantes, por não haver a devida preparação do avaliador, sendo rotulada como instrumento de ameaça e perseguição. Por isso, a importância de seguir rigorosamente as etapas de preparação dos orientadores conforme citado no projeto e isso parte de um bom planejamento visando o alcance dos objetivos da organização.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

FISCHER, André Luiz ; DUTRA, Joel Souza ; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. 2. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2005.

MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete; NORTON, David P. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. 3. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da *Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A.C.C. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEME, R. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Brandford D.

**Princípios da administração financeira.** 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1988.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Management, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo, SP: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.


PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 16. ed. São Paulo: Ltr, 2013.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir.** 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Rio, 2011. 152 p. (Gestão inteligente)

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Proposta de Formulário de Avaliação de Desempenho por Competências

	<b>FORMULÁRIO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA ORIENTADORES DO SENAC/SC</b>
<b>Identificação do Avaliado</b>	
Nome do orientador de curso:	
Data da admissão:	
Avaliador:	
Data do preenchimento da ficha:	
<b>Instruções</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assinale com “X” a sigla que mais descreve o avaliado</li> <li>• Não deixe nenhuma característica de indicadores comportamentais sem ser analisado e registrado</li> <li>• Lembre-se que esse documento é confidencial, é sua responsabilidade mantê-lo a salvo de qualquer divulgação</li> <li>• Restrinja-se às observações que digam respeito somente ao espaço de tempo de casa (data da admissão) em que o orientador se encontra</li> <li>• Procure retratar fielmente o desempenho do avaliado, isso garantirá a importância do documento para supostas melhorias.</li> </ul> <p> <b>AT</b> – Atende totalmente: nível 5  <b>AP</b> - Atende Parcialmente: nível 4 e 3  <b>AI</b> - Atende insatisfatoriamente: nível 2  <b>NA</b> – Não atende: 1  <b>N/A</b> – Não se aplica: 0         </p>	
<b>Missão da função de orientador de curso</b>	
<i>Planejar e mediar o processo de ensino aprendizagem, pautado na missão e na proposta político-pedagógica do Senac/SC, visando desenvolver no aluno as competências necessárias para a sua formação profissional.</i>	
<b>Indicadores de competências comportamentais</b>	

<b>1. Comprometimento</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Administra questões pessoais evitando que interfiram em suas atividades profissionais					
Cumprir com os compromissos assumidos					
Cumprir com os horários em todas as suas atividades					
Desenvolve suas atividades com base nas normativas do Senac/SC					
É flexível diante das mudanças do dia a dia					
Prioriza os resultados coletivos em detrimento dos resultados pessoais					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>2. Compromisso com a aprendizagem</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Compartilha os conhecimentos adquiridos com a equipe					
Incentiva e gera espaço para o surgimento de novas idéias que contribuam para o processo de aprendizagem de alunos e colaboradores					
Participa e contribui com o estudo de assuntos de interesse do Senac/SC					
Promove seu autodesenvolvimento, não esperando apenas por ações de capacitação ofertadas pelo Senac/SC					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>3. Comunicação</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Aceita os feedbacks, entendendo-os como uma oportunidade de desenvolvimento					
Comunica-se de forma clara e objetiva					
Mantem os interessados informados referentes as suas solicitações					
Ouve atentamente as pessoas para poder transmitir seu ponto de vista					
Usa linguagem adequada sendo possível a compreensão por todos					
Questiona quando possui dúvidas sobre as informações recebidas					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>4. Cultura da qualidade</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Apresenta idéias que proporcionem melhorias aos processos					
Executa suas tarefas com a qualidade desejada					
Reconhece os erros assumidos evitando que aconteçam novamente					
Zela pelos equipamentos e recursos do Senac/SC					
Utiliza os equipamentos e recursos do Senac/SC de forma a melhorar seu desempenho					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>5. Foco em resultados</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Busca solucionar os problemas ao invés de procurar os culpados					
Cumpe atividades estabelecidas dentro dos prazos acordados					
Desenvolve suas atividades com foco nos resultados da organização					
É perseverante diante dos obstáculos					
Executa suas tarefas com atenção aos pontos importantes					
Soluciona os problemas do dia a dia de forma eficaz					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>6. Foco ao cliente externo/aluno</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Atende de forma rápida as necessidades do cliente externo/aluno					
Transmite informações precisas ao cliente externo/aluno					
Realiza atendimento personalizado ao cliente externo/aluno					
Trata os cliente externos/alunos de forma cordial e respeitosa					
<b>Pontuação Total:</b>					


<b>7. Organização e planejamento</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Planeja suas tarefas de acordo com os objetivos estabelecidos					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>8 - Relacionamento interpessoal</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Evita comportamentos e comentários desnecessários que afetem aos colegas e ao ambiente de trabalho					
Trata todos de forma cordial e respeitosa, independentemente de cargo, unidade ou nível hierárquico					
Zela pela harmonia no ambiente de trabalho agindo pro ativamente para a mudança de comportamento indevido					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>9 - Trabalho em equipe</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Compreende que faltas e ausências prejudicam o andamento dos trabalhos e sobrecarregam os colegas					
Mantem um bom relacionamento com todos os membros da equipe					
<b>Pontuação Total:</b>					

<b>10 - Visão sistêmica</b>	<b>AT</b>	<b>AP</b>	<b>AI</b>	<b>NA</b>	<b>N/A</b>
Conhece o negócio do Senac/SC					
Mantem um bom relacionamento com todos os membros da equipe					
Percebe o impacto da atividade que realiza nos processos das demais áreas do Senac/SC					
<b>Pontuação Total:</b>					

## APÊNDICE B – Plano de Desenvolvimento

 <p style="text-align: center;"><b>Plano de Desenvolvimento</b></p>
<p>Objetivo: propor um plano de ação, visando melhorias nos pontos fracos do entrevistado por meio de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>IMPORTANTE:</b> Deve estar anexado à avaliação de desempenho.</li></ul> <p><u>Etapa 1:</u> Este é um momento de discussão entre avaliador e avaliado, onde o avaliado pode, por sua vez, sugerir soluções e solicitar espontaneamente ao avaliador a sua orientação, nesse momento o plano de ação tomará ritmo de aconselhamento, pois dependerá do próprio avaliado a necessidade de fazer alguma coisa para melhorar.</p> <p><u>Etapa 2:</u> Traçar novas normas de conduta para o avaliado. Deixar o avaliado certo de que poderá abrir a questão mais tarde, quando sentir necessidade de fazê-lo, marcando nova entrevista se for o caso. Sugerir possíveis cursos de treinamento.</p> <p><u>Etapa 3:</u> Acompanhamento do avaliado, deve ser feito em um novo encontro, o avaliador lembrará dos propósitos feitos, e constatará junto com o orientado em que medida se estão atingindo os objetivos estabelecidos.</p>
<b>Roteiro: Plano de desenvolvimento</b>
Nome do avaliador:
Nome do avaliado:
Data:
Planejamento para melhor aproveitar os pontos positivos:
Planejamento para melhorar as deficiências:
Nova entrevista de acompanhamento em:

Assinatura do Avaliador:	
Assinatura do Avaliado:	

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – Descrição da Função: Orientador de curso**