

# A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: CASO SEBRAE/PI

## THE EVALUATION OF PROFESSIONAL PERFORMANCE: CASE SEBRAE/PI

Sebastião Lopes da Silva<sup>1</sup>

João Rodrigues Morais<sup>2</sup>

Expedita Araújo de Sousa Castelo Branco<sup>3</sup>

### Resumo

O presente trabalho teve como objetivo analisar o Programa de Avaliação de Desempenho instituído na empresa Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PI, tão presente no momento atual na execução das atividades profissionais das organizações. O programa de avaliação sem dúvida nenhuma tem gerado uma grande expectativa e também uma motivação espontânea nos profissionais do SEBRAE, principalmente, porque cada um passa a contribuir de forma eficiente e eficaz para alcançar a meta desejada pela organização e consequentemente conseguir ascendência na sua carreira profissional. O motivo que nos levou à escolha dessa temática foi para constatar in locus se realmente na empresa pesquisada existe programa de avaliação de desempenho instituído nas suas estruturas funcionais. Portanto, através de uma pesquisa de campo realizada no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PI, mediante informações fornecidas pela Coordenadora de Recursos Humanos e por alguns colaboradores constatou-se que realmente na instituição existe um programa de avaliação de desempenho e que é fundamental para seus profissionais ascenderem nas suas escolhas profissionais.

**Palavras-chave:** Avaliação; Desempenho; Desenvolvimento profissional.

### Abstract

This study aimed to analyze the Performance Evaluation Program established in the company Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PI [The Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises in state of Piauí], in this moment, so present in execution of professional organizations. Undoubtedly, the evaluation program has caused a great expectation and also a spontaneous motivation for professional of SEBRAE mainly because each one contribute efficiently and effectively to achieve the desired goal for the organization and consequently achieve ascendancy in their professional career. The reason that led us to choose this subject matter was to observe in locus if in the company really there is an efficient performance evaluation program established in its functional structures. Therefore, through a field research conducted in SEBRAE / PI we found through information provided by the Human Resources Coordinator and some employees at that institution that actually there is a program of performance evaluation and it is fundamental to their professional ascent and career choices.

**Keywords:** evaluation. Performance. professional development.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho; tem como base principal analisar o Programa de Avaliação de Desempenho aplicado no SEBRAE/PI, visando o desenvolvimento do exercício profissional, após a sua aplicabilidade. Diante disso, verificou-se a sistemática de avaliação do programa, a

<sup>1</sup> SILVA, Sebastião Lopes da. Pós-Graduanda do Curso de Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade das Atividades Empresariais de Teresina - FAETE.

<sup>2</sup> MORAIS, João Rodrigues. Pós-Graduanda do Curso de Gestão Estratégica de Pessoas na Faculdade das Atividades Empresariais de Teresina - FAETE.

<sup>3</sup> CASTELO BRANCO, Expedita Araújo de Sousa. Mestra em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Coautora deste Artigo.

reação e a motivação dos funcionários. O programa de avaliação de desempenho, instituído na referida empresa busca desenvolver aquilo que é mais importante para promover o seu crescimento, para isso investe em algo que seja vantajoso para a organização e para o profissional, como: o desenvolvimento da competência e do potencial de cada pessoa. Com isso está valorizando uma das partes mais importantes que é o ser humano, que por sua vez retribui prestando um serviço de excelente qualidade e conseqüentemente contribuindo com a instituição para alcançar a meta desejada. Partindo dessa realidade observou-se que o SEBRAE/PI procurou instituir o programa de avaliação de desempenho e, até hoje utiliza como mecanismo para exigir cada vez mais, funcionários criativos, capazes de aprender sempre e que alcancem resultados dentro das expectativas desejadas. Enquanto isso, o corpo gerencial funciona como um coordenador e catalizador de talentos, com ênfase na parceria, ou seja, na participação dos funcionários nos negócios da empresa, desta maneira promove o crescimento organizacional através da prestação de serviços de qualidade, já que oportuniza o desenvolvimento da competência e do potencial das pessoas, como: conhecimento, habilidade, atitude, responsabilidade, criatividade, sensibilidade e o compromisso em atingir o resultado desejado.

Fischer (2004) ensina que um “modelo de gestão” na realidade funciona como desenvolvimento mútuo, ou seja, a organização, ao desenvolver-se, também incentiva o crescimento das pessoas e estas, a organização. Para SIQUEIRA (2002. p.56.57), “a avaliação de desempenho tem por objetivo dar conseqüência planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado a melhorar o seu comportamento, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os resultados reais”. De acordo com posicionamento desse autor podemos afirmar com segurança na proporção que uma organização se planeja para fomentar o seu desenvolvimento, os seus profissionais também são incentivados ao crescimento, ou seja, ambos contribuem com os respectivos crescimentos.

O fator preponderante que nos motivou a adentrar nessa temática foi para analisar se realmente o SEBRAE/PI adota o programa de avaliação de desempenho em toda sua essência nas suas estruturas funcionais, conhecer quais os critérios que são levados em consideração para na sua execução e a quem essa avaliação beneficia e de que forma esse programa irá ou está sendo implantado, se com isso gera custos ou benefícios para organização; conhecer o processo de avaliação, no que diz respeito ao modelo de avaliação e na sua execução; quem são os avaliados e quem são os avaliadores, se foi possível identificar algum ou alguns fatores motivadores para categoria avaliada e se houve ou não rejeição por parte de algum colaborador na implantação do programa.

## 2 CONCEITUANDO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao longo do tempo, as instituições empresariais dedicaram grande parte dos seus recursos intelectuais e econômicos, para construir formas competentes para aplicação no desenvolvimento do capital social e recursos humanos das organizações, visando evidentemente, ganhos em todas as áreas sócioeconômicas que perpassa pela motivação e valorização dos colaboradores com incentivos financeiros e em especial aqueles que fazem parte do quadro funcional direto e até indiretamente. E foram necessárias exaustivas tentativas como forma de maturação em experiência daqueles que mais se destacaram em ideias e ajustes que de fato, viessem a contribuir com essas teses. Como uma das maneiras de promover os recursos das empresas, autores como: Chiavenato (2011) e Oliveira (2009) apresentaram felizes projetos para os setores organizacionais e tendo como um deles a avaliação de desempenho, que tem como princípio fundamental a exclusão definitiva de injustiças no ato de analisar os servidores de Planos de Cargos, Carreira e Salários no âmbito das organizações empresariais.

Com isso pode-se entender que Avaliação de Desempenho é o acompanhamento de um funcionário ou de um grupo de funcionários no desempenho de suas atividades funcionais, considerando, principalmente, o desenvolvimento da sua competência e do potencial de cada indivíduo, capacidade, responsabilidade e compromisso com os resultados desejados e, que essa avaliação geralmente é feita pela chefia imediata ou superiores, no sentido de promover para a organização um controle, e uma mensuração dos resultados desejados.

Chiavenato (2003) considera a avaliação de desempenho como uma das maneiras de se avaliar o profissional na atuação funcional, ao afirmar que:

a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo, e do seu potencial de desempenho que através da análise podem ser observadas e avaliadas competências como: visão estratégica, planejamento, organização, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução dos problemas, iniciativa, proatividade, criatividade para inovação, orientação visando os resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade e adaptação a mudanças, competências interpessoais e trabalho em equipe. (CHIAVENATO, 2003, p. 223)

Levando em conta esse conceito, podemos entender que o mesmo corresponde com a realidade, pois, quando uma empresa institui um programa de avaliação, ela sistematiza formas de avaliação para medir o grau de desenvolvimento de cada colaborador no cargo e do seu potencial, principalmente, a competência. Assim, a implantação de um programa de

avaliação de desempenho em uma determinada organização é sempre para medir o desempenho da capacidade e potencial de cada colaborador, como também é utilizada para definir determinada tomada de decisão sobre uma escolha. Atualmente as empresas procuram e selecionam funcionários cada vez mais corretos e comprometidos com os seus valores, com isso utilizam os sistemas de reconhecimentos para garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis dentro de suas realidades. No entanto, poderá; ocorrer algumas diferenças entre o desempenho real e o desempenho planejado e para corrigir as empresas adotam algumas decisões necessárias para adequar ao alcance da meta desejada pela organização.

## **2.1 ATORES DE UMA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1.1 O Avaliador e sua atuação**

Tomando como exemplo a experiência e o ensinamento de CHIAVENATO (2011), Oliveira (2009), Professora Maria Vaulete de Sá (FAETE, 2012) e a Coordenadora de Recursos Humanos do SEBRAE/PI, professora Valéria Moraes (2012). O avaliador é um membro da comissão de avaliação de desempenho que faz parte da estrutura organizacional, ou seja, um funcionário com hierarquia superior aos colaboradores em processo de avaliação, e que pode ser o diretor, gerente ou coordenador e que precisa de certo intervalo de tempo, geralmente, um ano, com o objetivo de acompanhar o(s) funcionário(s) no desempenho das atribuições na organização, fato que irá dar base ao avaliador para julgar corretamente, o desempenho na função. Com isso, compete ao avaliador:

Definir as metas a serem atingidas pelo(s) funcionário(s) no intervalo de tempo estipulado pela organização;

Adotar um período de doze meses para executar avaliação de desempenho dos funcionários;

Dar cumprimento ao cronograma de avaliação instituído nas estruturas funcionais da empresa;

Garantir a aplicação do sistema de avaliação de desempenho, de acordo com as normas legais e nos termos do regulamento interno adotado pela organização;

Contribuir de forma harmoniosa e equilibrada na execução do programa, visando ao estímulo do próprio mérito profissional;

Executar a entrevista de avaliação anual de desempenho, observando os critérios adotados pelo programa.

Ser cauteloso com as expectativas dos avaliados, principalmente, no que se refere a identificação das respectivas necessidades de desempenho.

### 2.1.2 O Avaliado e sua colaboração

Conforme dicionário online de português, avaliado significa que se avaliou; que tem valor determinado; apreciado, estimado, julgado. Contudo pode-se afirmar que o avaliado tem responsabilidade de:

Contribuir com a atividade do avaliador, principalmente, na definição dos objetivos e no cumprimento da execução das metas a serem alcançadas anualmente pela organização;

Fazer a auto-avaliação e preencher o formulário quando solicitado pela direção da comissão de avaliação;

Participar de acordo com o cronograma determinado pela comissão de avaliação da organização, da entrevista anual de avaliação de desempenho;

O avaliado também tem os respectivos direitos:

Conhecer os critérios de avaliação, adotados pela comissão na organização, os objetivos e as ponderações a serem observados no processo avaliativo;

Consultar ao Conselho Deliberativo da empresa, em caso de discordância da avaliação atribuída pela comissão avaliadora;

A confidencialidade dos respectivos resultados das avaliações feitas pela comissão, com os seus profissionais dentro do período determinado.

Nesse sentido, a Avaliação de Desempenho nas suas diretrizes fomenta a promoção dos funcionários, através de mérito pessoal e alcança uma melhoria na prestação dos serviços para todos de modo geral.

Avaliação de Desempenho é um programa fundamental na promoção funcional, onde, os funcionários com seus próprios méritos conseguem ascensão na carreira, motivados, desempenhando um serviço de qualidade, beneficiando assim, a organização e a sociedade de um modo geral, portanto, concretizando o resultado desejado pela empresa. Conforme corrobora Bergamini e Beraldo (1988), um dos fatores preponderantes para o sucesso do sistema de avaliação de desempenho é a escolha adequada do tipo ou dos tipos de instrumentos que se vão utilizar nesse processo. Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento está ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho.

Assim, o programa de avaliação pesquisado no SEBRAE/PI institui uma comunicação de resultado entre os profissionais que formam o quadro funcional, tendo como instrumento fundamental para avaliação de desempenho, o tipo ou tipos de instrumentos utilizados no processo de avaliação.

Nessa visão é fundamental que a organização adote instrumento de avaliação eficaz e que seja duradouro e possa gerar os resultados desejados para a instituição como também para os seus próprios funcionários, de acordo com os objetivos definidos pela organização, como: o Planejamento Estratégico, a Avaliação Institucional, o Programa de Certificação e a Implantação do plano de Cargos, Carreira e Salário dos funcionários.

Nesse contexto, o processo de avaliação de desempenho envolve a participação sem soma de dúvidas, de todos os setores de uma organização, desde os diretores, gerentes, coordenadores e os colaboradores com objetivo de agirem de forma sincronizada, ou seja, de maneira adequada e coerente visando à meta planejada pela organização, onde, os resultados obtidos são valorizados em função do objeto alcançado e as formas como esses resultados foram atingidos, no sentido de que se possam disponibilizar instrumentos ou mecanismos capazes de gerarem cada vez mais níveis elevados de desempenho a médios e longo prazo.

As informações colhidas no processo de execução do programa de avaliação de desempenho do SEBRAE/PI são importantes tanto para organização como para os colaboradores, pois, terão às suas disposições dados sobre os desempenhos da empresa e do potencial funcional de cada profissional, portanto primordial para tomada de uma decisão, tanto no que diz respeito à instituição como em relação ao corpo funcional, inclusive para os investimentos para suprir determinada ineficiência no desempenho da prestação dos seus serviços ou melhorar ainda mais a qualidade do desempenho desses serviços.

### **3 SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE/PI:**

SEBRAE é uma entidade de fomentação às micro e pequenas empresas e faz parte de um sistema nacional criado em 1972, para instruir, apoiar e assistir o empreendedorismo brasileiro. Começou como um embrião de uma nova prática de gestão de determinado serviços desvinculado do Poder Público, é uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 09 de outubro de 1990, posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990. O SEBRAE/PI consolidou-se como uma entidade composta por representantes da iniciativa

privada e do setor público. Essa parceria visa sintonizar as ações que buscam estimular e promover as empresas de pequeno porte com as políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social do país. Constitui-se, portanto, uma ferramenta prática com múltiplas funções que potencializa os pequenos empresários através de sua prática de capacitação afins de obterem as condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo acelerado de uma economia mais forte, competitiva e consolidada.

O seu quadro de servidores efetiva-se com um número de cento e trinta e cinco profissionais cujo organograma é composto da seguinte forma: um Conselho Deliberativo Estadual, com um Conselho Fiscal, uma Secretaria, uma Assessoria Institucional e uma Assessoria Jurídica do CDE; Diretoria Técnica com uma Secretaria, uma Assessoria Técnica, uma Unidade de Atendimento Individual e Mercado, Unidade de Conhecimento e Tecnologia, Unidades de Atendimento Coletivo. Superintendência com uma Secretaria, uma Assessoria Técnica, uma Assessoria de Políticas Públicas, uma Unidade de Marketing e Comunicação. Diretoria Administrativa-Financeira com uma Secretaria, uma Assessoria Técnica, uma Assessoria Jurídica DIREX, e Unidades de Gestão Interna e de Unidades Regionais.

Tendo como visão ser uma grande agência de desenvolvimento no país; a sua missão é fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas; os valores éticos: bom uso dos recursos financeiros, valor da inovação (vanguarda, ponta), valor da excelência. Quando indagamos se na empresa tem política de avaliação de desempenho, a resposta foi que sim, esclarecendo, inclusive que o programa de avaliação foi instituído, desde 2009, e que tem contribuído com a melhoria da prestação dos serviços, em especial, motivando os profissionais na execução de suas atribuições funcionais, no qual, os critérios levados em consideração pela organização para realização da avaliação de desempenho dos funcionários dentro do período determinado e exigidos pela legislação da empresa é a competência de cada um de seus profissionais, e que é executado durante doze meses, de forma alternada, e conforme os resultados têm-se informações suficientes para relacionar vantagens, como: favorecimento, parar, pensar e refletir e fazer autocrítica; oportunidade do gerente dá o feedback, possibilidade de fazer planejamento estratégico, fazer plano de capacitação, propiciar desenvolvimento do funcionário e também as desvantagens como a demora no processo de execução do programa por ser executado em fases, com essas informações são importantes tanto para a instituição como para os profissionais e sociedade atendida.

Os objetivos dessa avaliação de desempenho está claro de acordo, à implementação de todas as ações de avaliação, pois, visa desenvolver o potencial e competência de cada



profissional, este por sua vez desperta o interesse espontaneamente, já que visa à promoção funcional através de seus próprios méritos, principalmente, procurando alcançar a meta almejada pela instituição. O programa requer investimentos para ser implantado, além de exigir certo intervalo de tempo, no entanto, a empresa investigada, o Sistema Nacional, ou seja, (SEBRAE NACIONAL) financia para todas as unidades da federação.

A empresa SEBRAE/PI, já experimentou o sistema de avaliação 360° executando-o através de um comitê, porém, atualmente essa forma foi mudada, sendo feita apenas pela gerência. No entanto, quando o resultado da avaliação de determinado profissional dá abaixo do previsto é formado um comitê pelos diretores e gerentes para tomar as devidas providências, como: capacitação e mudança de setor, desse profissional, mas sempre procurando incentivar para ele alcançar êxito nas suas atividades funcionais.

De acordo com visita realizada ao SEBRAE/PI, para observarmos e conhecermos os aspectos relacionados à avaliação de desempenho de seus servidores, instituído como forma de avaliar o desempenho funcional de seus profissionais. Utilizamos a entrevista como técnica para coleta das informações necessárias à realização desse trabalho. Entrevistamos a Coordenadora do Setor de Recursos Humanos da Empresa – SEBRAE/PI, bem como conversamos informalmente com alguns funcionários da área de apoio técnico administrativo e com as duas terapeutas contratadas pela empresa, esses profissionais demonstraram um excelente grau de satisfação com a instituição do programa de avaliação de desempenho.

A empresa usa um formulário próprio para ser preenchido pelo profissional no período da execução da avaliação de desempenho e quando o resultado for abaixo da meta estipulada, os diretores, gerentes e coordenadores reúnem-se para tomar as providências cabíveis, como: mudança de setor ou curso de capacitação para o colaborador.

Descreveremos a seguir os aspectos presentes na instituição quanto à avaliação de desempenho de seus servidores. Ao buscarmos identificar a concepção de avaliação de desempenho com a Coordenadora de Recursos Humanos e de alguns profissionais de apoio administrativo tivemos as seguintes respostas sobre o programa de avaliação de que o mesmo é um fundamental para o desenvolvimento da empresa, como também para os colaboradores, sendo que, de acordo com o resultado das avaliações periódicas, eles são promovidos pelos seus próprios méritos, além de servir de incentivos para o desenvolvimento do potencial de cada profissional da organização.

O processo de avaliação dá-se através de formulários, auto avaliação, de cima para baixo e pelo sistema informatizado, o programa de avaliação de desempenho da empresa adotou um manual para orientar os seus profissionais no momento da aplicação da avaliação,



esse instrumento foi adotado desde quando foi instituído em 2009. Ao questionarmos sobre o modelo de avaliação de 360°, fomos prontamente informados que a experiência desse modelo de avaliação na empresa não foi bem sucedida e os entrevistados nos relataram logo em seguida uma lista de evidências: ações que ajudam a verificar se as pessoas avaliadas demonstram determinadas competências. Níveis de execução: Não executa - executa parcialmente e executa.

Níveis de proficiências: traduz o quanto a pessoa avaliada aplica determinada competência. Não aplica – NA, Desenvolvimento – DE, Aplicação AP, Otimização - OT e Excelência – EX.

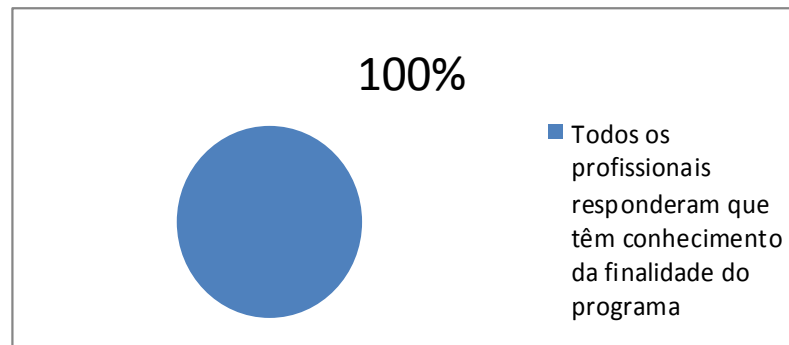
A Coordenadora de Recursos Humanos da empresa SEBRAE/PI, também nos informou que já foi implantado o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, com o nome “De bem com a vida” que tem como objetivo desenvolver e realizar ações de promoções de qualidade de vida no ambiente de trabalho que contribuem para a melhoria das condições de trabalho, a partir da diminuição da taxa de absenteísmo, elevação da produtividade, aumento do nível de satisfação no ambiente de trabalho dos funcionários, fortalecimento da empresa, comprometimento e integração das unidades e equipes de trabalho, redução dos níveis de estresse, a promoção da motivação das pessoas e implantação de medidas de segurança no trabalho e medicina preventiva, beneficiando os funcionários com a contratação de dois profissionais fisioterapeutas, para atividades preventivas, com o objetivo de atender aos colaboradores, contribuindo, inclusive, com a elevação da auto estima dos mesmos no ambiente de trabalho. Portanto, melhorando ainda mais o empenho de cada um deles no desempenho de suas atividades para atingir a meta estipulada pela empresa e consequentemente combinando com o programa de avaliação adotado, este já havia despertado uma motivação dos colaboradores, principalmente, pelo desenvolvimento do seu potencial humano, no que diz respeito, a criatividade habilidade, agilidade, fatos que colaboram para que os profissionais consigam a sua ascensão funcional, através de seus próprios méritos.

Todos os dados deste trabalho foram coletados através de pesquisa de campo e também mediante pesquisas bibliográficas, inclusive alguns conteúdos explicados pelos professores em sala de aula, em especial da disciplina de avaliação de desempenho.

Após aplicação de um questionário aos profissionais do SEBRAE/PI referente pesquisa quantitativa obteve-se os seguintes resultados:

#### Gráfico I

### Conhecimento da Finalidade do Programa

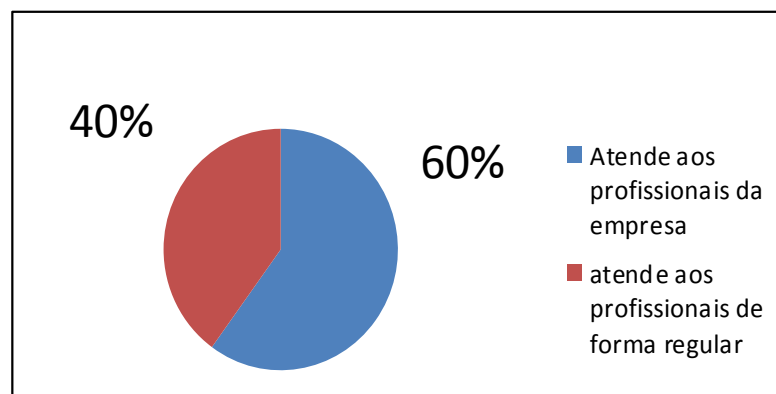


Fonte: Lopes & Morais (2012)

Quando se indagou aos profissionais do SEBRAE/PI, acerca da finalidade do programa de avaliação de desempenho, cem por cento dos entrevistados afirmou ter conhecimento do programa de avaliação de desempenho instituído na empresa.

Tratando-se de avaliação de desempenho tão presente em algumas empresas como forma de desenvolver o potencial de cada profissional e da competência. Chiavenato (2011) conceitua como sendo uma apreciação sistemática de cada profissional no cargo, do seu potencial de desenvolvimento e de sua competência.

### Gráfico II Qualidade do Programa

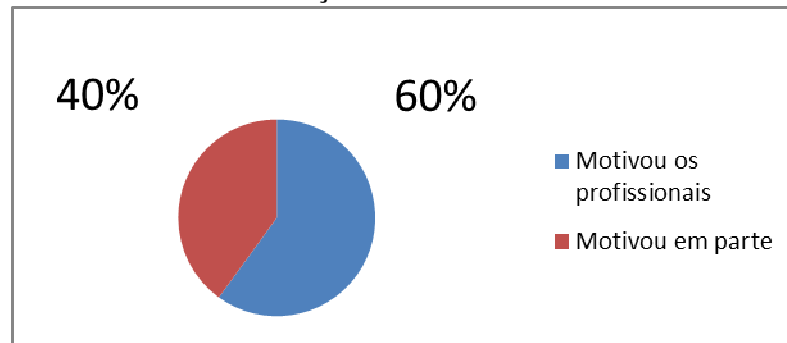


Fonte: Lopes & Morais (2012)

Os profissionais aos serem questionados sobre o atendimento no que diz respeito aos benefícios do programa de avaliação de desempenho, sessenta por cento declararam que o programa de avaliação é bom e atende aos profissionais da empresa e quarenta por cento disseram que o programa atende de forma regular aos profissionais.

Pontes (1999) afirma ser um método contínuo, que estabelece um contrato com os profissionais visando aos resultados desejados pela organização.

Gráfico III  
Motivação dos Profissionais

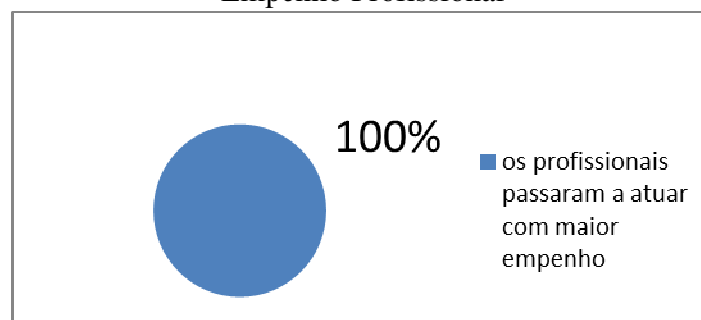


Fonte: Lopes & Moraes (2012)

Quando os funcionários foram indagados se houve mudanças após aplicação do programa de avaliação, no sentido motivar os colaboradores, sessenta por cento dos profissionais entrevistados responderam que o programa de avaliação motivou os colaboradores no desempenho das atividades profissionais por garantir a promoção funcional pelos seus próprios méritos e quarenta por cento afirmaram o programa avaliação houve uma motivação dos colaboradores apenas em parte.

Para Bergamini e Beraldo (1988) refere como uma apreciação sistemática de um subordinado a partir de um trabalho feito, segundo as aptidões e todas as características necessárias para o desempenho do trabalho.

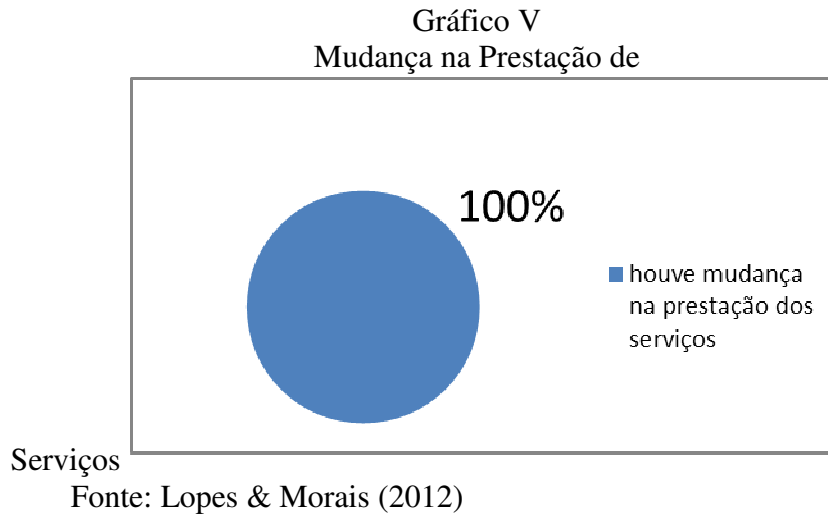
Gráfico IV  
Empenho Profissional



Fonte: Lopes & Moraes (2012)

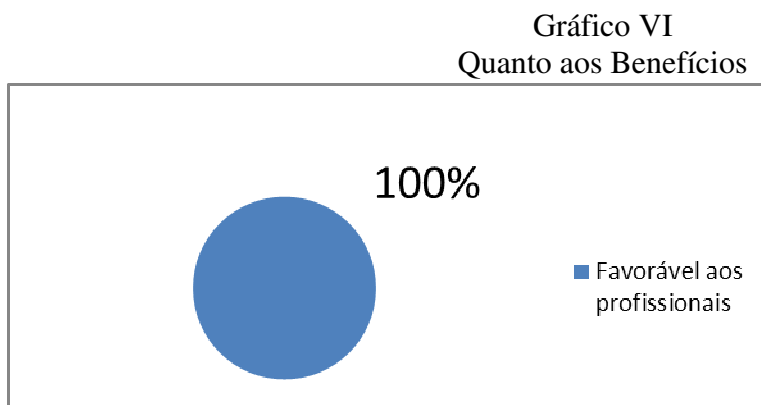
Ao questionar os profissionais sobre o quesito motivação com o incremento do programa de avaliação de desempenho na empresa, cem por cento responderam que após a instituição do programa de avaliação no SEBRAE, os colaboradores passaram atuar com maior empenho visando atingir a meta estabelecida pela empresa, como também afirmaram que é favorável aos profissionais.

Oliveira (2009) conceitua como um procedimento administrativo, baseado em critérios e parâmetros previamente negociados e aceitos pelas partes envolvidas, quanto aos resultados efetivos apresentados pelos profissionais da empresa, em relação aos resultados esperados.



Quando perguntado aos colaboradores se houve mudança na prestação dos serviços executados pela empresa, cem por cento dos colaboradores entrevistados responderam que houve mudança na prestação dos serviços por parte dos colaboradores.

Siqueira (2002), discorre que objetiva dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento do avaliado, visando melhor desempenho nos resultados almejados.



Ao serem indagados os profissionais se com o programa de avaliação de desempenho na empresa, estes foram favoráveis, ou seja, levou benefícios para os colaboradores, cem por cento dos funcionários responderam que o programa de avaliação de desempenho instituído pela empresa foi favoravelmente aos profissionais.

Lucena (1992) entende ser o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado, fundamental para a tomada de decisão sobre uma determinada escolha.

Um pressuposto fundamental no processo de avaliação de desempenho é a competência, pois, ela é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, criatividade, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho do exercício funcional de determinadas atividades profissionais, sendo analisada mediante ações percebidas por outros profissionais, portanto, pode-se dizer que é um conjunto de três variáveis: a) o saber fazer: está relacionado aos conhecimentos, habilidades e atitudes para realização da ação; b) o querer fazer: são as motivações e a vontade de realizar a ação e c) o como fazer: são os meios, ou seja, os recursos destinados para executar a referida ação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Baseado nas informações prestadas pela Coordenadora de Recursos Humanos do SEBRAE, doutora professora Valéria Moraes e de alguns profissionais constatou-se que desde o ano 2009, a empresa instituiu um programa de avaliação de desempenho no quadro funcional para realizar avaliação periódica com os seus colaboradores na execução de suas atividades profissionais. E que tem tido uma excelente receptividade por parte de todo o corpo funcional, visto que os bons resultados na execução das atividades, principalmente no que diz respeito atingir a meta desejada pela empresa, com isso despertou-se motivação e uma satisfação espontânea nos colaboradores, pois, eles sabem que a eficiência e a eficácia nas suas atividades funcionais são fundamentais para promoção na carreira através de seus próprios méritos.

A avaliação de desempenho como o próprio nome diz é um acompanhamento por parte da direção da organização de um funcionário ou de um grupo de funcionários no desempenho de suas atribuições funcionais, levando em conta vários fatores, como: competência, habilidade, criatividade, atitude, compromisso, tudo isso para prestar um serviço de qualidade tanto para a empresa como para a sociedade de modo geral. No programa de avaliação de desempenho da empresa pesquisada, existe um envolvimento de todos os setores, desde as diretorias, gerências, coordenadorias e afins, agindo de forma adequada e coerente com o propósito de atingir o objeto planejado pela organização, desse feito valorizam-se os

resultados e as formas como foram alcançados, no sentido de criar condições geradoras de níveis mais elevados de desempenho a médios e longo prazo.

Os dados colhidos na avaliação de desempenho são por demais importantes para uma tomada de decisão, pois, a direção passa a ter posse de informações sobre os desempenhos tanto da organização como dos colaboradores, portanto, facilita determinada correção ou poderá melhorar ainda mais a qualidade da prestação de seus serviços.

Considerando os avanços demonstrados pelo conceito e consistência efetiva do projeto denominado de avaliação de desempenho, em fase de execução na empresa SEBRAE/PI, que de forma objetiva e muito profissional, já está colhendo frutos reais que se referem aos resultados esperados, tanto no ponto de vista da produtividade funcional quanto na satisfação dos colaboradores e público atendido.

Partindo dessa realidade, conclui-se que o programa de avaliação de desempenho da empresa SEBRAE/PI está conseguindo alcançar o objetivo desejado para o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, como também para o crescimento organizacional, promovendo no seu bojo: motivação e satisfação dos seus colaboradores, tendo como resultado final, enriquecimento na qualidade do atendimento.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, volume 2. 1981.
- CHIAVENATO, **Idalberto Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**, Rio de Janeiro: 5ª Edição, Editora, Atlas, 2003.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Ed. São Paulo. Editora Atlas. 1988.
- FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras**. In: DUTRA, J.S. et al – São Paulo, Editora Atlas, 2000.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo. Editora Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Introdução à Administração**. Editora Atlas S/A – 2009.
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7a ed. São Paulo, 1999.
- SEBRAE/PI, Teresina/PI, 2012.
- SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 182p.

**Apresentado em: 18.11.2012**  
**Aprovado em: 27.11.2012**