

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

PERFORMANCE EVALUATION MODEL FOR MICRO AND SMALL COMPANIES

Marcelo **CAVAGLIERI**
SENAC/SC
marceloglieri@yahoo.com.br

Nanci Regina **MOREIRA**
FMP
nanreginamoreira@yahoo.com.br

Artigo recebido em 01/2016 – Aprovado em 09/2016

Resumo

As micro e pequenas empresas têm mostrado grandes dificuldades de se manter no mercado por vários pontos, sendo um deles a complexidade de como gerir pessoas. Além dos problemas de desenvolver as habilidades das pessoas também tem o fator de reter talentos com poucos recursos disponíveis como vivenciado por muitas micro e pequenas empresas. Desta forma, a elaboração deste trabalho vem ao encontro de buscar e propor um modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas que possa ser útil aos empreendedores no momento da contratação, e posterior a isso, na avaliação de desempenho dos colaboradores, para que seja possível identificar os pontos fortes individualmente a fim de aperfeiçoá-los e também pontos fracos a fim de corrigi-los na forma de orientação e treinamento. A pesquisa tem caráter bibliográfico, oferecendo discussões baseadas em livros, revistas, artigos científicos e material da internet. O modelo proposto é a avaliação e desempenho por competências, por se tratar de técnicas relativamente simples que podem ser aplicadas pelos próprios empreendedores, já que muitas empresas não dispõem de pessoas especializadas na área de recursos humanos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Avaliação de desempenho; Micro e pequena empresa.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The micro and small enterprises has shown great difficulties remain in the market for several points, one of them being the complexity of managing people. Besides the problems of developing people skills also have the factor to retain talent with few available resources as experienced by many micro and small enterprises. Thus, the preparation of this work reaches out to seek and propose a model of performance evaluation for micro and small businesses that may be useful to entrepreneurs at the time of hiring, and subsequent to that, in evaluating the performance of employees, so that is possible to identify the strengths individually to perfect them and also weaknesses in order to fix them in the form of guidance and training. Research has bibliographical offering discussions based on books, magazines, papers and material from internet. The proposed model is the evaluation and performance competency, because it is relatively simple techniques that can be applied by the entrepreneurs themselves, since many companies do not have specialized people in the field of human resources.

KEYWORDS: *Management of people; Performance evaluation; Micro and small enterprises*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações têm percebido cada vez mais a importância de se investir nas pessoas. Isso tem ocorrido porque este investimento está intimamente ligado a uma melhor performance da organização. Este investimento é feito por meio da aplicação das atividades de gestão de pessoas, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, descrição de cargos, remuneração e programas de qualidade de vida no trabalho. Para que estas atividades sejam aplicadas dentro das expectativas organizacionais, é importante que a organização tenha uma área de gestão de pessoas organizada, na qual, por meio da correta divisão de funções e delegação de autoridades, estas atividades sejam aplicadas por profissionais qualificados.

Porém, nem todas as empresas quando começam suas atividades tem condições de ter um setor de gestão de pessoas estruturado, por isso, esta foi realizada para facilitar a implantação de avaliação de desempenho nas micro e pequenas empresas, que carecem de instrumentos simples que possam auxiliar os próprios empreendedores a realizar algumas atividades de gestão de pessoas essenciais para que a empresa possa se manter competitiva no mercado e também almejar o crescimento esperado pelos seus criadores.

O método proposto de avaliação de desempenho por competência neste trabalho também pode ser usado em empresas que já possuem um setor de gestão de pessoas formalizado, com profissionais qualificados para desempenhar sua função. Hoje em dia existe uma preocupação muito grande das organizações em ter essas profissionais em seu quadro funcional para ajudar a empresa com o preparo, manutenção e evolução dos funcionários já estabelecidos dentro das empresas. Por este motivo, as organizações que conseguem se estruturar e ter uma vida financeira melhor, investem

em demasia nos processos de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de prepará-los cada vez melhor para a realização de suas tarefas e com o objetivo de oferecer uma visão mais ampla ao seu colaborar com intuito de lançá-los a cargos mais elevados, porém, aliado a isso é fundamental que se tenha a avaliação de desempenho deste profissional, para melhor avalia-lo.

A avaliação de desempenho veio para juntar as pessoas dentro da organização, fazer com que o trabalho em equipe seja feito com eficiência e sempre buscando a melhoria continua na realização dos processos.

Um dos métodos de avaliação de desempenho é o informal que acontece diariamente no ambiente organizacional, como se autoavaliar e avaliar uns aos outros, da qual possibilita as pessoas fazerem os trabalhos de forma mais certa e sem desperdício de tempo e materiais, transmitindo crescimento organizacional e pessoal. Esse método é um dos usados por micro e pequenas empresas por ser simples e com baixo custo todos podem fazer de maneira informal, porém as pessoas devem ser preparadas para saber lidar com essas avaliações sem se sentir de forma prejudicado ou inferiorizado por ser alertado pelo seu desempenho quando for mal sucedido, assim também como falar para se colega do desempenho dele, de forma sincera e transparente sem que aja algum tipo de constrangimento.

Diante do exposto acima o objetivo deste trabalho é criar um modelo de avaliação de desempenho voltada para micro e pequenas empresas de forma simples e clara e que possa servir como base para empreendedores aplicarem em suas empresas, auxiliando-os num melhor desempenho organizacional de seus colaboradores.

A metodologia usada para esse estudo é uma pesquisa descritiva e bibliográfica, desenvolvida com embasamento em livros, revistas e artigos científicos e material da internet.

2 REFERENCIAL TEORICO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar alguns conceitos de gestão de pessoas, características da avaliação de desempenho que mostra sua importância, como aplicar a avaliação, de que forma deve ser o perfil do líder e do liderado e como formar uma avaliação de desempenho voltado para micro e pequenas empresas.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas está entre as que mais sofreram mudanças e transformações nas últimas décadas. Tudo isso deve-se as grandes mudanças nas organizações do trabalho, ambientes mais dinâmicos, o modo em que as organizações e pessoas começaram a relacionar-se e principalmente ao reconhecimento que as pessoas são a parte mais importante dentro de uma organização e que devem ser valorizadas e aperfeiçoadas no sentido de desenvolver melhor suas habilidades.

A gestão de pessoas é um processo administrativo de grande importância para as organizações já que é por meio dele que a organização agrega e desenvolve o seu capital humano. De acordo com Gil (2001, p. 17), “gestão de pessoas é a função

gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Já no entendimento de Stoner e Freeman (1999, p. 276), é gestão de pessoas a “função da administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da organização”.

Pode-se entender por gestão de pessoas como sendo um “sistema formal de administração de pessoas dentro da organização. Dividido em três áreas principais: preenchimento de vagas, compensação estruturação de Cargos”. (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 525). Já Segundo Dutra (2002, p. 17), a administração de recursos humanos é um “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Gil (2001) afirma que a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Chiavenato (2004, p. 5) complementa que “[...] as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Cada uma das partes depende da outra, é uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.”

Atualmente vivemos na era da informação, aonde a principal vantagem competitiva das empresas vem das pessoas que ali trabalham. São elas que fazem as inovações serem fortalecidas, vendem, ajudam o cliente, lideram etc. Toda organização é um conjunto de pessoas, não existe organização sem a presença destas. Sendo assim, no próximo tópico será trabalhado a avaliação de desempenho, de modo que possa ser medido individualmente a contribuição que cada colaborador pode dar a empresa.

2.1.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho vem sendo muito discutido na área de gestão de pessoas, por ser um assunto que se observou uma grande necessidade no mundo empresarial. O capital humano, ou seja, os funcionários de uma empresa passaram a ser parte fundamental de uma organização, e por ser um dos recursos mais valiosos passou-se a ter uma visão diferenciada pelos gestores, pois os bons profissionais são difíceis de encontrar, desenvolver, e reter em uma organização.

No entendimento de Bateman e Snell (1998, p. 288), “a avaliação de desempenho (AD) é a análise de desempenho de um empregado em sua função”. Para El-Kouba et al. (2009, p. 295), “Por meio de programas de desenvolvimento de competências, fortalecimento de equipes, acompanhamento e avaliação de desempenho, entre outros processos, busca subsidiar as pessoas para um efetivo comprometimento com os objetivos estratégicos da organização”.

Para Chiavenato (1999) a avaliação de desempenho tem como finalidade melhorar e resolver problemas relacionados ao desempenho de cada indivíduo e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Ainda para Chiavenato (1999, p. 189):

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Com todas essas mudanças os indivíduos possuem um papel importante nas organizações e por isso os administradores devem buscar desenvolvê-los e oferecer um feedback sobre o trabalho realizado, para que os mesmos possam aprimorar suas competências continuamente.

Segundo Maria Odete Rabaglio (2004, p. 20):

A avaliação de desempenho tem o objetivo específico de reforçar os pontos fortes de cada pessoa e identificar os gaps para que seja desenvolvido e superado. É, portanto, uma ferramenta de desenvolvimento de pessoas, que, se bem utilizada, trará grandes benefícios para as equipes e as organizações.

Considera-se, portanto, que um programa de avaliação de desempenho quando é bem planejado pode trazer benefícios tanto para o subordinado quanto para a organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 8) “as organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados”.

A gestão de pessoas tem o papel importante em colaborar com os resultados da organização. A escolha do perfil da pessoa para determinada função é de suma importância para não gerar um custo futuro para a empresa, desta forma o profissional a ser contratado e treinado, deve estar em comum acordo com a cultura da organização. Mas ainda a parte mais difícil para a empresa é reter esse profissional, manter constantemente o desenvolvimento profissional podendo motivá-los, o que ainda é um desafio para muitas empresas, até mesmo por ser maior parte delas micro e pequenas empresas.

2.1.1.1 Importância da avaliação

A importância de avaliação de desempenho não vem de hoje, contudo antigamente tais práticas eram avaliadas apenas em termos de custo e benefícios para as empresas, já nos dias atuais a avaliação de desempenho é uma ação que vem tomando força nas organizações de todos os portes e vem agregando valores nas empresas.

Tendo em conta tudo isto, Chiavenato (1999) afirma que a gestão de recursos humanos nas organizações assume nos dias de hoje uma importância capital, porque o maior fator de diferenciação de uma organização não está nas infraestruturas e

tecnologia existentes, mas sim no capital humano que ela dispõe. Por isso, a importância da avaliação de desempenho é auxiliar e identificar a necessidade de cada colaborador e de implantar o treinamento e desenvolvimento, fazendo também o planejamento de cargos e salários, além de servir como parâmetro para orientação dos funcionários avaliados.

Segundo Gameira (2002 apud AGUIAR, 2013, p. 1) “por mais que se invista em novos equipamentos e sistemas de informação, a chave do sucesso está nas competências e nas atitudes dos colaboradores, visto que são estes que ajudam as organizações a dar resposta às pressões de um mundo em constante mudança e a obter os resultados desejados”.

Para Lucena (1992 apud AGUIAR 2013, p. 1) enfatiza que:

Para realizar esses objetivos, a empresa utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, por que representam meios de trabalho. São das pessoas que vêm à ação, a criatividade, o desempenho e consequentemente as decisões sobre como usar tais recursos.

Desta forma é que as empresas visão buscar seus resultados e também para se manter no mercado, apostando sempre nas pessoas envolvidas com a organização e principalmente com o processo da organização.

As organizações mais bem sucedidas serão aquelas que tiverem os colaboradores mais qualificados, mais flexíveis, mais empenhados e com maior capacidade de adaptação a novas formas de trabalho.

Com tudo Gameira (2002 p. 35) afirma que:

Inserida nesta realidade, a temática da Avaliação de Desempenho dos colaboradores assume cada vez mais um caráter de importância nas nossas organizações, sendo considerada como um instrumento de grande valor para estas conseguirem estimular os seus colaboradores a terem um desempenho de qualidade, reconhecendo para tal o mérito e a excelência.

De certa forma a motivação do funcionário muitas vezes decorre de uma avaliação de desempenho por se dar o feedback positivo ao colaborador, sendo muitas as vezes mais importante que valor financeiro, pois o reconhecimento do seu trabalho e o valor do capital humano que é demonstrado para a organização acaba sendo maior que tudo para ele, mantendo-o motivado para desenvolver sua função.

2.1.1.2 Papel do avaliador

É indispensável a preparação da pessoa que fará a avaliação de desempenho, mesmo que seja feita por um profissional de recursos humanos, é importante a participação do gestor direto do colaborador, por conhecer os pontos fortes e fracos de cada indivíduo tendo uma maior facilidade de transmitir a informação, entretanto, o gestor deve estar apto ao processo a ser realizado, a informação deve ser de forma clara e objetiva para que o avaliado entenda e colabore de forma espontânea e sincera, atingindo assim o objetivo da avaliação.

Segundo Rabaglio (2004, p. 4-5):

Tendo um processo bem definido com início, meio e fim definindo metas claras e desenhado ações para alcançar os resultados desejados. Tudo que é avaliado pode ser aperfeiçoado, por isso vamos trabalhar com ferramentas que nos possibilitem um foco maior no crescimento, no aperfeiçoamento e na eficácia nos resultados através das pessoas.

A avaliação de desempenho bem implementada pode ajudar a organização a atingir seus objetivos. DeCenzo (2001) acrescenta que para se obter uma avaliação de desempenho com sucesso é preciso seguir os seguintes passos:

- a) Marcar a avaliação com antecedência para que os funcionários se organizem e preparem os dados para reunião, sendo necessário ter todas as informações necessárias tanto dos funcionários quanto da avaliação;
- b) Criar um ambiente de apoio para deixar os empregados à vontade e assim facilitar a reunião para dar a retroação;
- c) Descrever para os empregados o propósito das avaliações, informando como será realizada e para que será feita a avaliação;
- d) Envolver o empregado na discussão da avaliação, incluindo uma autoavaliação;
- e) Dar um espaço para os funcionários fazerem sua própria avaliação;
- f) Focalizar a discussão em comportamento no trabalho, não nos empregados;
- g) Apoiar sua avaliação com exemplos específicos sendo explícito aos empregados nas questões que forem levantadas;
- h) Dar feedback positivo e feedback negativo facilitando a percepção dos funcionários quanto ao seu desempenho; 31
- i) Ter certeza que os empregados compreendem o que foi discutido na avaliação fazendo com que eles façam um resumo de tudo que foi apresentado na reunião;
- j) Criar um plano de desenvolvimento para informar o que será feito.

O avaliador tem o papel de transmitir a informação de forma que fique clara para outra pessoa sem qualquer dúvida que possa surgir temor quando se fala em avaliação de desempenho, que na concepção de muitos colaboradores geralmente é uma futura demissão, neste caso o medo toma conta e a avaliação acaba perdendo seu valor real e não atinge objetivo, entretanto para isso não acontecer o avaliador deve fazer várias simulações que façam que todos entendam, e as dúvidas sejam esclarecidas, para que só depois seja aplicada a avaliação de desempenho.

Outro ponto importante é o feedback realizado pelo avaliador, que transmite o resultado da avaliação e consegue trazer melhorias nos processos realizados, dando uma resposta na avaliação que foi realizada contribuindo de forma efetiva ao desempenho do profissional.

2.1.2 Papel do avaliado

Em muitas empresas, a experiência tem mostrado que não adianta muito ter uma ferramenta de avaliação com estrutura complexa, se as pessoas não forem estrategicamente preparadas e comprometidas para utilizá-la de forma eficiente e eficaz, tanto para avaliadores, como avaliados.

Segundo Rabaglio (2004, p. 4-5):

Muitas empresas começam a implantar sistemas de avaliação de desempenho sem preparar sua população para administrar essa nova realidade. Encaram apenas como um procedimento técnico e as pessoas não têm a clara compreensão da utilização e dos objetivos, e acabam tendo alguns receios, tanto em avaliar como em serem avaliados e o fazem de qualquer jeito. É óbvio o resultado: acaba não dando certo e o investimento é perdido.

Portanto, antes da implementação de um processo de avaliação, é fundamental que todos os envolvidos sejam sensibilizados, conscientizados e tecnicamente orientados para a importância de avaliar e ser avaliados e para quem usem as ferramentas de avaliação com profissionalismo e ética, tendo os objetivos bem claros e definidos.

A avaliação de desempenho deve ser feita com muitos critérios um deles é flexibilidade na forma de comunicação, em primeiro lugar sempre falando dos pontos positivos de cada pessoa, com entusiasmo, para só depois falar dos pontos a serem melhorados, tendo cuidado para não atingir a alta-estima das pessoas, ter o foco no positivo apontando o que deve ser desenvolvido no avaliado.

Segundo Rabaglio (2004) o foco no crescimento e desenvolvimento das pessoas deve ter um destaque especial, pois isto significa estar alinhado com as estratégias da empresa, em busca de resultados eficazes, pois quem faz as coisas acontecer na Organização são as pessoas. Com esse pensamento as pessoas que serão avaliadas devem estabelecer ou desenvolver autopercepção de si próprio no seu dia-dia como:

- Fazer um plano de desenvolvimento pessoal e profissional;
- Estabelecer metas de desenvolvimento com prazos fixados;

- Comprometer-se com o crescimento contínuo;
- Procurar entender como é visto pelo outro;
- Entender que sua autopercepção pode ser diferente da percepção do outro;
- Organizar com calma o que foi dito;
- Fazer um plano de ação e colocar em prática;
- Ouvir atentamente sem interromper;
- Desenvolver auto crítica.

Vale a pena ressaltar também que deve-se focar no período que esta sendo avaliado, para não correr o risco de influenciar a avaliação com experiências positivas ou negativas ocorridas no passado, de modo que todos estejam estrategicamente alinhados com os objetivos da empresa.

No próximo tópico será estudado um pouco mais do universo das micro e pequenas empresas com a finalidade de conhecer melhor estes ambientes e assim ter mecanismos para propor um modelo de avaliação de desempenho voltado para sua estrutura.

2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas tem um papel importante no contexto da economia brasileira, são geradoras da grande parte do lucro da economia nacional. Elas são a maioria em quantidade por todo o país e vêm gerando grande parte dos empregos existentes.

De acordo com o Sebrae (2014) para conceituar as micro e pequenas empresas é preciso entender sua estrutura e seu faturamento, conforme descrito abaixo:

A Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual. A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

O Sebrae (2014) destaca que as micro são às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Segundo o Sebastião Luiz (2013) foi publicada no Diário Oficial da União a lei que cria a Secretaria da Micro e Pequena Empresa. Com status de ministério, a pasta objetiva formular políticas de incentivo, qualificação e promoção da competitividade e

inovação das empresas, além de estimular a participação do setor na exportação de bens e serviços. Essa é uma grande e importante vitória para um segmento que vem contribuindo muito para a geração de empregos e para o crescimento da economia do país.

De acordo com o Sebrae (2014), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, com aproximadamente seis milhões de micro e pequenas empresas, fica evidente que este é um setor estratégico para o governo brasileiro, elas representam 20% do PIB, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no Brasil.

Entretanto as micro e pequenas empresas são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e geração de renda dando melhores condições de vida a população, sendo elas que agregam valor a produtos e serviços no país.

Ainda de acordo com Sebastião Luiz (2013, p. 1):

Apesar dessa importância, as MPEs enfrentam inúmeras dificuldades causando, para muitas delas, o encerramento de suas atividades nos primeiros anos de vida. Muitas são as razões para esta morte prematura como burocracia, altos impostos, falta de capital, carência de incentivos, entre outros. Entretanto, a principal razão para a falência das MPEs é, com certeza, a falta de gestão profissional.

A falta de conhecimento e estrutura dos novos empreendedores no Brasil ainda é um grande problema a ser superado por parte dos empresários de micro e pequenas empresas, por isso, incentivos fiscais e trabalhistas ainda precisam ser injetados nesta categoria tão importante para economia nacional. Em muitos casos os empresários deste segmento sabem fazer muito bem o produto com grande qualidade, mas a parte de gestão da empresa fica esquecida até quando se deparam com as dificuldades administrativas; burocracia e mudanças tecnológicas, que chegam em um ponto que já não tem mais solução e a empresa acaba fechando as portas com pouco tempo de vida.

É de suma importância saber lidar com os recursos da organização e principalmente os recursos humanos que são os recursos mais preciosos da empresa, e que devem estar alinhados diretamente com o objetivo da organização. Neste sentido, as pessoas que irão administrar esses recursos devem estar preparadas e qualificadas para sua função, com isso o processo de contratação desses profissionais deve ser feito de forma certa que busquem pessoas das quais possam agregar valores na empresa, e que avaliação e desempenho seja constante na organização e principalmente a auto avaliação. Nesse aspecto, no próximo capítulo será apresentado um modelo de avaliação de desempenho que melhor se adapte para as micro e pequenas empresas e que possa servir de referência na utilização pelos gestores.

3 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA

A avaliação dos recursos humanos dentro das organizações pode ocorrer de forma estruturada ou informal. A informal acontece cotidianamente dentro do ambiente organizacional, nas conversas durante os intervalos de trabalho, sem qualquer critério. Já a avaliação estruturada permite o direcionamento das informações por ela colhidas para o alcance dos objetivos organizacionais, permitindo dessa forma a utilização produtiva dos recursos humanos.

O modelo de avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas que esta sendo proposto é a avaliação e desempenho por competências, por ser uma das avaliações mais adequadas com as mudanças no meio empresarial, podendo ser adequada para micro e pequenas empresas.

Carvalho (2005) defende que o modelo de avaliação de desempenho por competências conduz, através de um caminho confiável, avaliar as pessoas na empresa considerando vínculo entre capital intelectual e estratégia empresarial. Gramignia (2002) enfatiza que é possível implantar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de visualizar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho de toda equipe e a qualidade das relações dos funcionários e seus gestores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

Segundo Leme (2005), os conceitos de competências possuem a mesma essência e deles se extrai o que o autor define com os Pilares das Competências - CHA - Conhecimentos, Habilidade e Atitudes.

Quadro 1 - Desdobramento do CHA

Conhecimento	Competências técnicas	Saber
Habilidade	Competências técnicas	Saber Fazer
Atitude	Competências Comportamentais	Querer Fazer

Fonte: Leme (2005).

Essas premissas são fundamentais em qualquer organização e para micro e pequenas empresas também, pois para as organizações não basta ter somente conhecimento técnicos, tem que saber fazer as tarefas de acordo com os conhecimentos, e principalmente ter a atitude de fazer as tarefas de forma eficaz, pois a atitude é que faz toda a diferença seja qual for a situação.

No quadro 2 são apresentadas as etapas que devem ser seguidas para elaboração da avaliação de desempenho por competência dentro de uma organização.

Quadro 2 - Etapas da elaboração da avaliação de desempenho por competências

1º Passo	Mapeamento das competências
2º Passo	Determinar os índices de avaliação
3º Passo	Escolher o tipo de avaliação
4º Passo	Feedback
5º Passo	Plano de Desenvolvimento

Fonte: autor (2014).

3.1 PASSO 1: MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Na primeira etapa inicialmente é preciso ter definido claramente a missão, visão e valores da empresa, para assim identificar as competências comportamentais e técnicas que serão necessárias para o cumprimento das estratégias da empresa.

No quadro abaixo são descritas algumas competências que constam no Inventário Comportamental proposto por Leme (2005). Para o autor, essas competências comportamentais, referem-se àquilo que o profissional precisa demonstrar como referencial competitivo para fazer parte da equipe. Vale ressaltar que cada empresa pode escolher as competências que mais estão alinhadas a missão, visão, valores e estratégias da empresa.

Rabaglio (2004) afirma que é importante definir quais competências a empresa precisa que seus colaboradores tenham para que possam desempenhar bem suas funções e trabalharem pelos mesmos objetivos. Com a identificação dessas competências é possível fazer a avaliação de seus funcionários ainda na etapa inicial do recrutamento dos colaboradores.

Quadro 3 - Competências comportamentais

Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesse e percepções. É perceber sentimentos e emoções no outro e interagir de forma positiva com esses sentimentos e emoções.
Equilíbrio emocional	Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.
Comunicação	Capacidade de criar canais de comunicação, recebendo e transmitindo informações de maneira eficaz. Habilidade de influenciar, de convencer. Ter clareza, objetividade e profundidade.
Iniciativa	Capacidade de antecipar, decidir e realizar ações de forma empreendedora e responsável, visando suprir e otimizar suas atividades de trabalho.
Pro-atividade	Capacidade de se antecipar aos fatos, tendo ações preventivas no sentido de conduzir a equipe a atingir os melhores resultados.

Flexibilidade e inovação	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas e facilidade de encontrar novas soluções para resolver problemas e adversidade.
Planejamento e organização	Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridades às tarefas, mesmo diante de situações adversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.
Tomada de decisão	Capacidade de escolher alternativas adequadas e eficazes para os problemas identificados, comprometendo-se com o resultado, respeitando a hierarquia, visando cumprimento das estratégias organizacionais e pautados na missão e valores da organização.
Autodesenvolvimento	Capacidade de buscar o seu próprio desenvolvimento profissional
Ética	Capacidade de agir com integridade e justiça, respeitando as pessoas e as normas.
Comprometimento	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da organização, dando suporte com total dedicação e empenho.
Responsabilidade	Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas, agir com zelo e ser pontual.
Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental	Capacidade de agir de forma consciente, evitando o desperdício, utilizando os recursos de maneira econômica, sendo socialmente justo, buscando aceitação cultural e preservando o meio ambiente.
Relacionamento interpessoal	Capacidade de se relacionar de forma construtiva com a equipe, demonstrado consideração e respeito pelos colegas, promovendo a união e integração de todos e se sentindo parte da equipe e compartilhando problema e soluções.
Espírito de equipe	Desenvolver uma relação de complementaridade com os membros da equipe, ser capaz de promover divisões justas de tarefas, ter iniciativa para cooperar, estar comprometido com os objetivos, compartilhar e comemorar metas atingidas e resultados alcançados.
Foco no cliente	Capacidade de tomar providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando o melhor atendimento das necessidades do cliente.
Foco em resultados	Capacidade de pautar suas ações no alcance dos resultados esperados pela organização.
Orientação pela qualidade	Capacidade de agir buscando a qualidade do serviço prestado e o atendimento ao cliente, visando obter resultados com excelência.

Fonte: Leme (2005).

Caso a empresa necessite de alguma competência mais específica ela pode incluir em sua avaliação, mas vale ressaltar que deve estar registrada e fundamentada para que o avaliador tenha um claro entendimento do que irá avaliar e também para que a avaliação seja homogênea para todos os avaliados.

3.2 PASSO 2: ÍNDICES DE AVALIAÇÃO

Após a definição das competências que serão avaliadas pela empresa no passo 1, se faz necessário escolher uma ferramenta que possa medir essas competências de forma prática e eficiente. Neste trabalho sugere-se utilizar cinco índices de avaliação, pois pode proporcionar uma boa amplitude da avaliação.

Após avaliar é preciso medir os resultados para propor possíveis ações de melhorias nos processos para o atingimento de resultados. O quadro abaixo mostra uma régua métrica de avaliação dos resultados.

Quadro 4 - Régua de graduação para avaliar competências

Prioridade de ação		Reavaliar / Melhorar	Manter / Aprimorar	
1	2	3	4	5
Inaceitável	Insatisfatório	Médio	Bom	Excelente
De o grau 1 se você achar nenhuma evidência da competência	De o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada	Dê grau 3 se você se você achar alguma evidência da competência investigada	Dê grau 4 se você achar boa evidência da competência	Dê grau 5 se você achar muito forte evidência da competência investigada

Fonte: Adaptado do Manual de Avaliação de Desempenho do SESI.

A notas 1 e 2 identificam competências que são prioridade de ação no desenvolvimento, pois a avaliação expressa que a pessoa não possui esta competência desenvolvida. A nota 3 indica que existe alguma evidência da competência na pessoa, mas, assim como as anteriores, devem ser estimuladas. E por último, as notas 4 e 5 identificando que a pessoa já possui ou desenvolveu a competência necessária e deve-se mantê-la ou aprimorá-la. Essa régua tem como propósito mensurar os resultados alcançados pela avaliação de desempenho, e buscar formas de atribuir a ações voltadas para melhoria continua da organização, pelo qual a empresa gerencia seu desempenho de acordo com as suas estratégias e objetivos corporativos e funcionais.

Para medir a avaliação final de todas as competências deve-se levar em conta o número de competências avaliadas. Em uma avaliação com 10 competências a nota mínima seria 10 e a máxima 50, tendo intervalo de 40. Assim divide-se este intervalo em 5 partes. As duas primeiras partes que compreendem 10 pontos até 26 pontos indicam que as competências comportamentais necessitam de desenvolvimento. O segundo intervalo 27 à 34 indica a necessidade de aprimoramento, mas não tanto como o primeiro. E por fim, os dois últimos intervalos entre 35 à 50 pontos identificam que a pessoa já possui, bem desenvolvida, as competências comportamentais exigidas para aquele cargo tendo que apenas mantê-las ou aprimorá-las.

3.3 PASSO 3: ESCOLHER O TIPO DE AVALIAÇÃO

O tipo da ferramenta de avaliação a ser aplicada deve ser escolhido de acordo com a estrutura da empresa e vista de forma a satisfazer as necessidades da avaliação no âmbito atual em que a empresa vive. Segundo Leme (2005), quanto mais pessoas avaliarem um funcionário melhor, pois assim, se tem mais observações sobre o mesmo colaborador a possibilidade de ter resultados que retratam realmente suas reais competências é muito maior.

Por se tratar de micro e pequena empresa levando em consideração o tamanho e quantidades de funcionários, conclui-se que, para uma ferramenta eficaz de avaliação de desempenho o ideal é que sejam utilizados os seguintes métodos de avaliação:

1º Autoavaliação: a avaliação do próprio indivíduo é importante para o resultado final do processo, pois é responsável por medir a sua performance, eficiência e eficácia em relação as competências comportamentais e técnicas definidas pela gerencia. Neste caso é importante ficar definido a avaliação já nos primeiros passos dentro da empresa como forma de aprimorar os conhecimentos e se ajustar a organização.

2º Avaliação por pares: nesta etapa a pessoa será avaliada por alguém que pertença a sua equipe de trabalho e que esteja no mesmo nível hierárquico.

3º Avaliação pelo gestor: nesta última etapa o colaborador será avaliado pela sua gerencia imediata, uma das formas mais usadas pelo fato do gerente ter mais conhecimento do desempenho de seus subordinados, podendo ter facilidades de ajudar a desempenhar as funções.

A nota final da avaliação de desempenho será dada através da média aritmética simples das três avaliações feitas, isto é, será somado o valor total atribuído em cada uma das avaliações e dividido por três. A grande vantagem de se ter mais de uma fonte de avaliação é que é possível eliminar distorções e até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar (LEME, 2005).

Em uma pequena empresa onde tenha um quadro de funcionários reduzidos, pode-se optar apenas por duas avaliações, sendo a primeira pelo próprio avaliado e a segunda pelo gestor da empresa.

3.4 PASSO 4: FEEDBACK

Nota-se que nas empresas de pequeno porte o feedback torna-se mais fácil, uma vez que o número de funcionários é pequeno, porém, o gestor que aplicar a avaliação de desempenho deve ter os objetivos estratégicos traçados anteriormente de acordo com a necessidade da empresa para passar o feedback com clareza.

A informação trona-se parte fundamental no processo de comunicação e que é essencial na avaliação de desempenho, pois ela mostra ao colaborador como ele esta desenvolvendo seu trabalho na organização e orienta o desempenho das pessoas na direção dos objetivos da empresa, assim o avaliado poderá fazer sua autocritica sobre seu desempenho e melhorar os aspectos que ainda deixam a desejar (PONTES, 2002).

O feedback da avaliação de desempenho deve ser dado logo em seguida ao colaborador; em caso negativo, deve-se buscar formas de desenvolver melhor as competências que foram avaliadas de forma negativa desse funcionário. É importante passar ao colaborador as informações de forma clara que ele possa entender como deve ser feito o trabalho para se chegar aos objetivos esperados e assim traçar um plano de ação para atender aos objetivos esperados da empresa.

3.5 PASSO 5: PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O plano ação para o desenvolvimento deve ser feito de acordo com os objetivos da organização. Desta forma, deve-se passar o feedback aos colaboradores seguindo o plano de ação de melhorias que cada indivíduo e buscando desenvolver as suas competências onde mais tenha carência, pois neste momento a troca de informação tem um grande valor, fazendo uma reengenharia dos processos.

- As competências a ser trabalhadas: é como será aperfeiçoada cada competência do indivíduo, dando prioridade as mais necessárias para desenvolvê-las.

- Como vai ser feito: se precisa de auxílio de outra pessoa para poder desenvolver, ou somente montar um plano de ação junto com o colaborador já é o suficiente.

- Limite de tempo: estipular o prazo para a realização das tarefas é fundamental, pois consegue-se a partir daí firmar um acordo com o colaborador deixando claro que neste tempo as melhorias devem aparecer.

Após definir todos os parâmetros para a construção da avaliação de desempenho, resta somente apresentar o instrumento. No quadro abaixo é apresentado um modelo de índice de avaliação proposto.

Quadro 3 – Modelo de avaliação das competências

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Cargo:	
Função:	
Avaliado:	
Avaliador:	
O questionário a seguir possui as competências avaliadas que devem ser preenchidas de acordo com o grau de conhecimento identificado	
Empatia	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Equilíbrio emocional	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Comunicação	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Iniciativa	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Pro-atividade	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente

Flexibilidade e inovação	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Planejamento e organização	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Tomada de decisão	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Autodesenvolvimento	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Ética	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Comprometimento	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Responsabilidade	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Consciência ecológica e a sustentabilidade ambiental	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Relacionamento interpessoal	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Espírito de equipe	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Foco no cliente	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Foco em resultados	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente
Orientação pela qualidade	() Inaceitável () Insatisfatório () Médio () Bom () Excelente

Fonte: autora (2014).

Com a apresentação do instrumento de avaliação exposto acima, destaca-se que nesta proposta as competências possuem o mesmo peso independente do cargo. Porém cabe as empresas atribuírem peso das competências que julguem mais importante, de acordo com a maior ou menor expressividade no cargo que o colaborador exerce.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o mercado está cada vez mais exigente e as organizações têm que se adaptar a essas mudanças, possibilitando um melhor ambiente de trabalho com maior valorização das pessoas. Nota-se, cada vez mais, a importância de se estruturar uma área de gestão de pessoas, por meio da qual, considerando-se um planejamento adequado, divisão de tarefas e uma correta aplicação dos recursos materiais e humanos, seja possível executar as atividades organizacionais, e se atingir seus objetivos.

Desta forma, as empresas devem focar a área de gestão de pessoas que vem fazendo a diferença dentro das organizações levando seus colaboradores a ter um desenvolvimento diário focando em seu desempenho constante e trazendo retorno financeiro para a empresa.

Neste sentido, as pessoas que irão administrar esses recursos devem estar preparadas e qualificadas para sua função, sendo criterioso no processo de contratação desses profissionais, devendo estar de acordo com o perfil da função que vai exercer e que possam agregar valores para a empresa, propondo a esse profissional, a avaliação de desempenho constante na organização.

Apesar de muitas micro e pequenas empresas possuírem uma estrutura simples, muitas vezes com um pouco de conhecimento consegue-se fazer algo que pode trazer

grandes resultados para a organização. Entretanto, elas têm um grande desafio com o mercado, para serem mais competitivas devem buscar mais informações sobre o seu segmento, estar com planos de ações voltadas para melhorias contínuas, focar em treinamento e desenvolvimento para seus colaboradores, pois eles devem ser considerados parceiros no progresso da empresa e não apenas simples empregados.

Por fim, recomenda-se a aplicação do modelo de avaliação de desempenho por competências em todas as organizações durante a contratação e após, assim os empreendedores poderão avaliar melhor as competências de seus funcionários e realocá-los, caso necessário, de acordo com seu melhor perfil. Essa avaliação traz benefícios às empresas que conseguem extrair o máximo possível de seus colaboradores e também aos funcionários que podem desenvolver melhor seus pontos fracos e aperfeiçoar suas melhores qualidades.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Mario Wilson Oliveira. Métodos de Avaliação de Desempenho: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central da Cidade de Goiânia. **Revista On-line IPOG**, v. 1, n. 5, jul. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/Marcelo%20Cavaglieri/Downloads/af495a6dd11e215256457eca1f634e89.pdf>; Acesso em: 05 jan. 2016.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid. **Comportamento Organizacional**: uma análise em função da prática de gestão segundo a percepção dos dirigentes industriais – um estudo multicaso. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CAVENAGHI, V.; SALGADO, M. H. Mensuração do desempenho gerencial: uma utilização de sistema de indicadores de desempenho visando vantagem competitiva das empresas. In: VIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). **Anais...** Simpósio de Engenharia de Produção, 2001.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2004

DECENZO, A. D.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EL-KOUBA, Almir et al. Programas de Desenvolvimento Comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 295 - 308, jul./set. 2009.

GBITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

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

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUIZ Sebastião. **Micro e Pequenas Empresas em foco 2013**. Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/micro-e-pequenas-empresas-em-foco/69980/>>: Acesso em: 05 jan. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>: Acesso em: 05 jan. 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramenta de Avaliação de Performance com foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SEBARE. Serviços Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Lei geral das micro e pequenas empresas**. Entenda as distinções entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <<http://hmg.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>: Acesso em: 05 jan. 2016.

SESI. **Avaliação de desempenho**: manual de orientações técnicas e operacionais. Primeira versão, 2007.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.