



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/ CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

MARIA ANTÔNIA GONÇALVES DA SILVA LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB**

JOÃO PESSOA

2023

MARIA ANTÔNIA GONÇALVES DA SILVA LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial de avaliação para qualificação no Curso de Mestrado do MPGOA/UFPB.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia de Faria Pereira

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

JOÃO PESSOA
2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L732a Lima, Maria Antônia Gonçalves da Silva.

Avaliação de desempenho por competências : percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB / Maria Antônia Gonçalves da Silva Lima. - João Pessoa, 2023.

117 f. : il.

Orientação: Rita de Cássia de Faria Pereira.

Coorientação: Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Competência - Colaboradores. 2. Avaliação de desempenho. 3. Gestão por competências. 4. Sebrae - Paraíba. I. Pereira, Rita de Cássia de Faria. II. Bandeira, Lucilene Klenia Rodrigues. III. Título.

UFPB/BC

CDU 35.085 (043)



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) **MARIA ANTÔNIA GONÇALVES DA SILVA LIMA** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Ao 24 dias do mês de maio do ano de 2023, às 15h00, no ambiente virtual hospedado no Hangout Meet, acessível pelo endereço eletrônico https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_YjQ3ZTMyZTYtNTlmNi00N215LThmZTktYmMzYTc5MWVlYzA3%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%2297298271-1bd7-4ac5-935b-88addef636cc%22%2c%22Oid%22%3a%2255c8ad7d-d5f2-4b27-bbf0-992c326adf0a%22%7d, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **MARIA ANTÔNIA GONÇALVES DA SILVA LIMA**, matrícula **20201023802**, intitulada: " **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB** ", Estavam presentes os Professores Doutores: Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira – UFPB – Presidente/Coorientadora, Prof.^a Dr.^a Gabriela Tavares dos Santos – UFPB – Examinador(a) interno(a), Prof.^a Dr.^a Alzira Karla Araújo da Silva – UFPB – Examinador(a) externo(a). A Professor (a) Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira na qualidade de Coorientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: A banca recomenda a referida dissertação para publicação.

ATA DA DEFESA DO TRABALHO FINAL MARIA ANTÔNIA GONÇALVES DA SILVA LIMA (1) (2) (2).docx

Documento número #d2b0ef0d-7abc-4ece-b4e1-48fe09240130

Hash do documento original (SHA256): f72b5f177406b1c1d21570c8133c869753da6b3b0af35e59b42eed1d75a8e897

Assinaturas

✓ **Maria Antonia G. da Silva Lima**

CPF: 695.792.614-15

Assinou em 08 ago 2023 às 21:14:19

✓ **Tales Târsis Dantas Vieira**

CPF: 083.103.124-74

Assinou em 09 ago 2023 às 08:32:01

✓ **Gabriela Tavares dos Santos**

CPF: 060.044.144-09

Assinou em 09 ago 2023 às 10:26:04

✓ **Alzira Karla Araújo da Silva**

CPF: 007.771.344-38

Assinou em 10 ago 2023 às 13:25:40

✓ **Lucilene klenia R. Bandeira**

CPF: 030.376.264-02

Assinou em 09 ago 2023 às 10:09:49

Log

- | | |
|-----------------------|---|
| 08 ago 2023, 21:07:48 | Operador com email antonia.lima@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5de2-4002-be82-c7ee89454e80 criou este documento número d2b0ef0d-7abc-4ece-b4e1-48fe09240130. Data limite para assinatura do documento: 11 de setembro de 2023 (20:48). Finalização automática após a última assinatura: habilitada. Idioma: Português brasileiro. |
| 08 ago 2023, 21:07:51 | Operador com email antonia.lima@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5de2-4002-be82-c7ee89454e80 adicionou à Lista de Assinatura: antonia.lima@pb.sebrae.com.br para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP, Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Maria Antonia G. da Silva Lima. |

08 ago 2023, 21:07:51	Operador com email antonia.lma@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5dc2-4002-be82-c7ee89454e80 adicionou à Lista de Assinatura: lucilene.klenia@academico.ufpb.br para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Lucilene Klenia R. Bandeira.
08 ago 2023, 21:07:51	Operador com email antonia.lma@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5dc2-4002-be82-c7ee89454e80 adicionou à Lista de Assinatura: mggma@ca.ufpb.br para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Tales Tânis Dantas Vieira.
08 ago 2023, 21:07:51	Operador com email antonia.lma@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5dc2-4002-be82-c7ee89454e80 adicionou à Lista de Assinatura: gabi_campina@hotmail.com para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Gabriela Tavares dos Santos.
08 ago 2023, 21:07:51	Operador com email antonia.lma@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5dc2-4002-be82-c7ee89454e80 adicionou à Lista de Assinatura: aliratarla@ufpb@gmail.com para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Alana Karla Araújo da Silva.
08 ago 2023, 21:14:19	Marla Antonia G. da Silva Lima assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail antonia.lma@pb.sebrae.com.br. CPF informado: 695.702.614-15. IP: 191.56.56.135. Localização compartilhada pelo dispositivo eletrônico: latitude -15.7009588930342 e longitude -47.89112599977159. URL para abrir a localização no mapa: https://www.clicksign.com/documento . Componente de assinatura versão 1.560.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
08 ago 2023, 08:12:01	Tales Tânis Dantas Vieira assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail mggma@ca.ufpb.br. CPF informado: 083.103.124-74. IP: 150.165.180.144. Componente de assinatura versão 1.560.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
08 ago 2023, 10:06:31	Operador com email antonia.lma@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5dc2-4002-be82-c7ee89454e80 adicionou à Lista de Assinatura: klenia.bandeira@gmail.com para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Lucilene Klenia R. Bandeira.
08 ago 2023, 10:09:17	Operador com email antonia.lma@pb.sebrae.com.br na Conta ed9799c7-5dc2-4002-be82-c7ee89454e80 removeu da Lista de Assinatura: lucilene.klenia@academico.ufpb.br para assinar.
08 ago 2023, 10:09:49	Lucilene Klenia R. Bandeira assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail klenia.bandeira@gmail.com. CPF informado: 030.376.254-02. IP: 177.99.64.23. Componente de assinatura versão 1.560.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
08 ago 2023, 10:16:04	Gabriela Tavares dos Santos assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail gabi_campina@hotmail.com. CPF informado: 060.044.144-08. IP: 179.107.252.20. Localização compartilhada pelo dispositivo eletrônico: latitude -5.653481450684092 e longitude -37.79823846865428. URL para abrir a localização no mapa: https://www.clicksign.com/documento . Componente de assinatura versão 1.560.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
10 ago 2023, 13:25:40	Alana Karla Araújo da Silva assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail aliratarla@ufpb@gmail.com. CPF informado: 007.771.344-38. IP: 187.19.178.178. Componente de assinatura versão 1.560.1 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
10 ago 2023, 13:25:41	Processo de assinatura finalizado automaticamente. Motivo: finalização automática após a última assinatura habilitada. Processo de assinatura concluído para o documento número d2b0af0d-7abr-4eca-b4e1-48fe09240130.



Documento assinado com validade jurídica.

Para conferir a validade, acesse <https://validador.clicksign.com> e utilize a senha gerada pelo signatário no envio deste arquivo em PDF.

As assinaturas digitais e eletrônicas têm validade jurídica prevista na Medida Provisória nº. 2.200-2 / 2001

Este log é exclusivo e deve ser considerado parte do documento nº 02b0e0d-7abc-4ace-b4e1-485e09240130, com os efeitos previstos nos Termos de Uso da Clicksign, disponíveis em www.clicksign.com.



MARIA ANTÔNIA GONÇALVES DA SILVA LIMA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial de avaliação para qualificação no Curso de Mestrado do MPGOA/UFPB.

Dissertação defendida em: 24/05/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia de Faria Pereira
Presidente/Orientadora - UFPB

Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
Presidente/Coorientadora – MPGOA/UFPB

Prof.^a Dr.^a Gabriela Tavares dos Santos
Examinador Interno – MPGOA- UFPB

Prof.^a Dr.^a Alzira Karla Araújo da Silva
Examinador Externo – CCSA/UFPB

Prof. Dr. Wagner Junqueira dos Santos
Suplente de Examinador Interno – MPGOA/UFPB

Prof.^a Dr.^a Luciana Ferreira da Costas
Suplente de Examinador Externo – CCSA/UFPB

DEDICATÓRIA

Dedico a meus pais (*in memoriam*) por terem me incentivado e apoiado durante toda a minha vida.
A meu esposo e meus filhos por todo o amor, carinho e compreensão ao longo destes anos.

AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa, tenho o coração grato a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui.

Agradeço, primeiramente, a Deus a dádiva da vida.

A meus pais, João Januário da Silva e Margarida Gonçalves da Silva (*in memoriam*), por todo o ensinamento transmitido com tanta prudência e por terem me ofertado condições de estudos.

A meu esposo e amigo, Luís Alves de Lima Júnior, o precioso apoio e incentivo.

A meus filhos, Alanna Maria, Luís Felipe e Ana Beatriz, por terem compreendido minha ausência e pela paciência, pelo carinho e pelo apoio demonstrados no decorrer desta pesquisa.

A minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia de Faria Pereira, por ter contribuído com o aprimoramento deste trabalho, por meio de suas sugestões e reflexões.

A minha coorientadora, Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira, que sempre confiou em mim e mostrou dedicação, bondade, paciência e competência não só comigo, como também na Vice-Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA).

De semelhante modo, externo reconhecimento a cada um dos diversos colegas e professores com os quais compartilhei alguns momentos cruciais ao longo das fases requeridas até a defesa da dissertação.

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba (Sebrae/PB), através da Diretoria, pela compreensão e pelo apoio nas várias ausências físicas durante o período acadêmico e também pela autorização para a investigação que contribuiu para a execução deste trabalho.

A Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) do Sebrae/PB, nas pessoas de Anilza Medeiros, Ju Cabral e Patrícia Queiroz, a atenção e a paciência na disponibilização de materiais que fundamentam o presente estudo.

Aos gerentes da Agência de Desenvolvimento Regional do Sebrae/PB e a analista e gestora da avaliação de competências que participaram e contribuíram para o êxito deste trabalho.

Aos professores do MPGOA por todo o ensinamento e atenção durante o curso, o que colaborou para a formulação das ideias para este trabalho.

Ao professor Wagner Soares, a disponibilidade e as sugestões que fazem parte desta dissertação.

Aos colegas da turma 11 do MPGOA, Bruna Aldair, Dayane Lira e Germano Oliveira, por não soltarem a minha mão nos momentos difíceis.

Aos amigos Liliane Braga Holanda e Luciano Holanda, o apoio desde a minha intenção de pesquisa e por estarem disponíveis nos momentos difíceis, encorajando-me.

A amiga Clarissa de Sá, minha gratidão por todo o apoio na etapa final da dissertação.

RESUMO

O bom desempenho organizacional está relacionado ao desempenho de cada um dos integrantes da organização. Nesse sentido, a presente dissertação propôs-se a investigar a relevância e contribuição da avaliação de desempenho por competências para a aprendizagem individual e organizacional. A análise foi feita a partir do estudo de caso do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) da Paraíba, com amparo na percepção dos analistas das agências regionais dessa organização. O Sebrae/PB consiste em uma entidade que aplica esse tipo de avaliação, cuja dinâmica, critérios e afins são definidos por seu Sistema de Gestão de Pessoas (SGP). O estudo se amparou nas considerações de relevantes estudiosos sobre o assunto, bem como do minucioso detalhamento da avaliação conforme prevista no SGP, além da entrevista com doze colaboradores da entidade, a fim de entender a percepção deles sobre o processo de avaliação de desempenho por competências e como ele reverbera no âmbito individual e organizacional. As reflexões e as análises a respeito do caso foram feitas à luz das principais teorias e conceitos relativos à área, como os relacionados às competências e à gestão de pessoas, à aprendizagem nas organizações contemporâneas e ao sistema de gestão por competências nas organizações. Como resultado, identificou-se que o processo de avaliação do SGP é necessário para o reconhecimento do colaborador, bem como para a sua progressão, pois é organizado com base em critérios bem definidos. No entanto, carece de melhorias para garantir a efetividade do sistema, como a diminuição do tempo na avaliação e no processo de *feedback*, tornando-o mais aberto, dinâmico e com prazos mais contínuos e flexíveis. Por fim, como proposta, observou-se a necessidade de considerar ações como rever o processo de formação e a construção de um método de comunicação no qual haja, de forma efetiva, o esclarecimento das principais dúvidas dos colaboradores acerca da avaliação de desempenho da organização e a atualização da versão do sistema para que tanto a avaliação como o feedback ocorram em um período mais curto.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; gestão por competências; Sebrae/PB.

ABSTRACT

Good organizational performance is related to the performance of each member of the organization. In this sense, the present dissertation proposed to investigate the relevance and contribution of performance assessment by competences for individual and organizational learning. The analysis was based on the case study of the Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) in Paraíba, based on the perception of analysts at the regional agencies of this organization. Sebrae/PB consists of an entity that applies this type of assessment, whose dynamics, criteria and others are defined by its Personnel Management System (SGP). The study was based on the considerations of relevant scholars on the subject, as well as the meticulous detailing of the evaluation as provided for in the SGP, and interview with twelve employees of the entity, in order to understand their perception of the performance evaluation process by competencies and how it reverberates at the individual and organizational levels. Reflections and analyzes regarding the case were carried out in the light of the main theories and concepts related to the area, such as those related to competences and people management, learning in contemporary organizations and the management system based on competences in organizations. As a result, it was identified that the SGP evaluation process is necessary for employee recognition, as well as for their progression, as it is organized based on well-defined criteria. However, it lacks improvements to ensure the effectiveness of the system, such as reducing the time in the evaluation and feedback process, making it more open, dynamic and with more continuous and flexible deadlines. Finally, as a proposal, it was observed the need to consider actions such as reviewing the training process and the construction of a communication method in which there is, an effective way, the clarification of the main doubts of the employees about the evaluation of the organization's performance and updating the system version so that both assessment and feedback occur in a shorter period of time.

Keywords: *performance evaluation; management by competences; Sebrae/PB.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de aprendizagem experiencial	27
Figura 2 – Ciclo de aprendizagem individual.....	29
Figura 3 – Ciclo de aprendizado organizacional	30
Figura 4 – Desenvolvimento conceitual da aprendizagem organizacional	31
Figura 5 – Conceitos de competências	36
Figura 6 – Competências como forma de valor para o indivíduo e para a organização.....	37
Figura 7 – Tipos de avaliação de desempenho na perspectiva de momento de vida na organização.....	38
Figura 8 – Estrutura dos espaços ocupacionais do Sebrae/PB	44
Figura 9 – Processo de avaliação de competências do empregado	47
Figura 10 – Processo de avaliação de competências gerenciais.....	48
Figura 11 – Trilha metodológica do estudo.....	50
Figura 12 – Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa	52
Figura 13 – Memorial do Sebrae/PB	56
Figura 14 – Organograma do Sebrae/PB.....	58
Figura 15 – Perfil dos analistas gerentes das agências de desenvolvimentos regionais Sebrae/PB	59
Figura 16 – Trilha da análise dos dados	64
Figura 17 – Demonstração da identificação dos participantes dos grupos focais	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da literatura sobre Aprendizagem Organizacional.....	32
Quadro 2 – Fatores internos e externos do modelo de gestão.....	34
Quadro 3 – Distorções/Vícios da avaliação de desempenho	39
Quadro 4 – Gestão por competência e gestão de desempenho	42
Quadro 5 – Competências	45
Quadro 6 – Critérios de validade e confiabilidade adotados na pesquisa	53
Quadro 7 – Documentos utilizados na pesquisa	55
Quadro 8 – Relação de sujeitos, objetivos e técnicas de pesquisa	61
Quadro 9 – Dados de realização dos grupos focais.....	62
Quadro 10 – Categorias de análise da pesquisa	65
Quadro 11 – Fala dos participantes analisadas na categoria “tempo da avaliação”.....	78
Quadro 12 – Fala dos participantes sobre a categoria “feedback”.....	81
Quadro 13 – Fala dos participantes sobre a categoria “sistema”	82
Quadro 14 – Fala dos participantes sobre a categoria “comunicação”	83
Quadro 15 – Fala dos participantes sobre a categoria “avaliação de desempenho”	85
Quadro 16 – Fala dos participantes sobre a categoria “competências técnicas e comportamentais”.....	86
Quadro 17 – Fala dos participantes sobre a categoria “motivação”.....	87
Quadro 18 – Fatores limitantes e impulsionadores da avaliação de desempenho por competência do SGP do Sebrae/PB.....	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	OBJETIVOS	22
1.1.1	Objetivo geral	22
1.1.2	Objetivos específicos	22
1.2	JUSTIFICATIVA	22
1.3	ESTRUTURA DA PESQUISA.	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	25
2.2	COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	33
2.3	GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	38
2.4	SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SEBRAE /PB: PRÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	42
2.4.1	Estrutura dos espaços ocupacionais	44
2.4.2	Processo de avaliação de competência e atitudes	46
2.4.3	Acompanhamentos e avaliação dos resultados	48
3	METODOLOGIA	50
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.2	CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA	56
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	60
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	62
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
4.1	O OLHAR DA GESTORA SOBRE SGP/AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	67
4.2	MAPEANDO A PERCEPÇÃO DOS ANALISTAS DAS AGÊNCIAS REGIONAIS DO SEBRAE/PB SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO SGP	75
4.2.1	O tempo da avaliação	78
4.2.2	Feedback	80
4.2.3	Sistema	82
4.2.4	Comunicação	83
4.2.5	Avaliação de desempenho	84
4.2.6	Competências técnicas e comportamentais	86
4.2.7	Motivação	86
4.3	FATORES IMPULSIONADORES E LIMITANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	87

4.4	PROPOSIÇÃO DE ITINERÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO QUE CONTRIBUA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGENS INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS	102
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ANALISTAS GERENTES REGIONAIS	108
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR DOS SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS SEBRAE/PB	110
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – ENTREVISTADOS	112
	APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO SEBRAE/PB	114
	APÊNDICE E - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA CCS/UFPB	115

1 INTRODUÇÃO

A conscientização de que o bom desempenho empresarial passa pela qualidade dos recursos humanos que possui, bem como pela maneira como as competências individuais de tais recursos são exploradas, é o que diferencia as organizações líderes de mercado das demais. Drucker (2002) afirma, nesse sentido, que nada substitui a força do trabalho no capital intelectual. Aguiar e Martins (2021), por sua vez, destacam o capital humano como um ativo intangível de uma organização e que é um fator essencial no alcance do desempenho organizacional. Isso contribui para que as empresas busquem um referencial, uma nova conduta, novas competências para manutenção ou melhoria da competitividade, respondendo às novas exigências e buscando a aprendizagem individual e organizacional.

Nesse contexto, as relações de trabalho das organizações no Brasil e no mundo tendem a ser mais complexas em função da mudança de expectativas e necessidades de organizações e pessoas (DUTRA, 2016). Além dessas transformações, as instituições vêm sendo constantemente desafiadas, tanto pelo mercado interno quanto pelo externo, a rever os modelos e os processos de gerir pessoas.

A gestão organizacional não muda por si só, e sim através das pessoas, parte integrante dela, o que pode favorecer a busca por novas referências que promovam a manutenção e/ou a melhoria da qualidade dos recursos humanos. Dutra (2016) considera que, com o avanço da globalização, a exigência por maior valor agregado de produtos e serviços levou as organizações a buscarem mais flexibilidade e respostas rápidas às situações inusitadas, o que também exige profissionais com capacidade para responder com agilidade às mudanças.

Nessa perspectiva, “A preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos, em uma modernização do sistema de gestão de pessoas, e o outro, no estímulo e suporte ao desenvolvimento das pessoas a partir de si mesmas” (DUTRA, 2016, p. 304). As transformações estão ocorrendo de forma veloz, e, para manter a competitividade, as organizações estão sendo desafiadas diante de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo. Isso, pois, sugere que a gestão de pessoas, sempre que necessário, reveja seus modelos e seus processos de avaliação de desempenho individual com foco nos resultados, mas sem esquecer a valorização/reconhecimento das pessoas a cada ciclo de avaliação (EVARISTO *et al.*, 2009).

A avaliação de desempenho por competências é um dos processos de aprendizagem que vem sendo destaque nas organizações e nos estudos relativos à administração de empresas (ANTONELLO, 2007; DUTRA, 2016; EVARISTO *et al.*, 2009; FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009; FLEURY; FLEURY, 2001; LACOMBE, 2016; MONTENEGRO;

FEITOSA, 2020; SOUZA, 2015). Isso porque a avaliação de desempenho individual poderá contribuir para a melhoria dos processos e para gerar aprendizado individual nas organizações. Guns (1998, p. 33) complementa que a Aprendizagem Organizacional (AO) é “[...] a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização”.

Sob essa ótica, em 2002, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) nacional realizou uma pesquisa que explicitou uma situação preocupante. No estudo, apresentou-se que, na visão de colaboradores das unidades regionais estaduais do Sebrae, existiam lacunas na gestão de pessoas. Entre elas, destacam-se a ausência de sistema de Recursos Humanos (RH); a inexistência de plano de carreira; a falta de transparência quanto às decisões relativas ao RH; e a fragilidade de comunicação entre a instituição e seus colaboradores (SEBRAE, 2004).

O estudo identificou, ainda, que o sistema de gestão existente continha cargos genéricos e desconectados com a estratégia da empresa, bem como não havia regras e critérios para a captação de novos colaboradores. Ademais, o alto investimento em capacitação não estava alinhado à estratégia da organização, assim como inexistia um sistema que sustentasse decisões como remuneração, demissões etc. (SEBRAE, 2004). Após o diagnóstico, a governança e o gerente RH implantaram na organização o Sistema de Gestão de Pessoas (SGP).

Desse modo, o SGP foi desenvolvido com o intuito de atender as necessidades da gestão de pessoas da instituição. Assim, seria possível acompanhar a modernização que o Sebrae já havia implantado em áreas como Contabilidade, Orçamento e Atendimento ao Cliente, mediante utilização de sistemas informatizados (SEBRAE, 2004).

Uma das premissas do SGP é que o sistema precisa estar alinhado à estratégia da organização, ser unificado entre todas as unidades estaduais, além de visar aos seguintes pontos: viabilização da medição dos resultados; contemplação da missão social; captação e retenção dos melhores profissionais; formalização de políticas de procedimentos de movimentação de carreira; transparência na comunicação; e implantação de um sistema de avaliação consistente (SEBRAE, 2004).

De acordo com o relatório de implantação interno, o SGP deveria promover um clima organizacional de alta motivação, que possibilitasse movimentação profissional entre as unidades do Sistema Sebrae, e um sistema de remuneração variável, o qual contribuísse para a concretização do direcionamento estratégico. Além disso, deveria dispor de um sistema de informações confiável, cuja implementação fosse rápida (SEBRAE, 2004).

Entendendo ser necessária a implantação do SGP, a governança assinou o termo de adesão em 20 de setembro de 2002. Contudo, a implantação efetiva ocorreu em 2004 (SEBRAE, 2004). A partir desse momento, a avaliação anual de desempenho por competência dos colaboradores passa a ser premissa para o crescimento de carreira, considerando os objetivos organizacionais a serem alcançados.

Com a nova formatação de avaliação de desempenho, o sistema de avaliação dos funcionários adotado seria fundamentado no conceito de competências, definidas no SGP como “[...] um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam por resultados observáveis e que viabilizam uma performance superior” (SEBRAE, 2004, p. 4). Assim, observa-se que o desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento dos colaboradores, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009).

Diante de tal perspectiva, a avaliação de desempenho por competência e o incentivo ao desenvolvimento individual dos colaboradores tornaram-se prioridades do Sebrae na Paraíba (PB). Diante do propósito organizacional de “[...] transformar os Pequenos Negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil” e de sua visão do futuro de “ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os Pequenos Negócios” (SEBRAE, 2021), há uma preocupação em oferecer condições de desenvolvimento profissional, a fim de garantir o cumprimento de seu propósito e sua visão institucional.

A avaliação de desempenho individual é, pois, um dos componentes do processo de aprendizagem na avaliação contínua, de forma que envolve julgamento de ações e possibilita decisões. A avaliação dos colaboradores do Sebrae/PB, em específico, realizada ao final de cada ano, de 2004 até os dias atuais, é um conjunto de atividades de capacitação com foco na missão e no mapa estratégico da organização, com o objetivo de estimular a busca pelo conhecimento dos contribuintes. Portanto, “As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.” (DUTRA, 2016, p. 126).

Diante do quadro abordado, surge a questão-problema deste estudo: **quais são as contribuições da avaliação de desempenho por competências do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB na percepção dos analistas das agências regionais?**

Diante de tal problemática, na próxima subseção serão delineados os objetivos que nortearam esta pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento do presente estudo traçou-se o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados nessa seção.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as contribuições da avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB na percepção dos analistas das agências regionais.

1.1.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos analistas das agências regionais do SEBRAEPB;
- Mapear a percepção dos analistas das agências regionais sobre a avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB;
- Identificar os fatores impulsionadores e limitantes da avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB, com base na percepção dos analistas das agências regionais; e
- Propor um itinerário da avaliação de desempenho que contribua para o desenvolvimento de competências, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

1.2 JUSTIFICATIVA

A ideia desta pesquisa surgiu da experiência da pesquisadora como analista, gerente e responsável pelo Comitê de Aprendizagem Organizacional do Sebrae/PB. Ademais, outros elementos relevantes para a proposição da pesquisa foram o conhecimento adquirido acerca do funcionamento do SGP, as participações nas reuniões com os dirigentes/gestores da instituição e as leituras feitas durante o curso de mestrado.

Outrossim, identificou-se que, no período de 2019 a 2021, houve uma diminuição na participação dos colaboradores nos eventos de avaliação do Plano de Acompanhamento do Desenvolvimento Individual (PADI). Observou-se que, em 2019, ocorreu uma diminuição de 5% nas participações. Já em 2020, a redução foi de 21% e, em 2021, de 16,26%. Embora tenha havido um pequeno aumento em 2021, em relação ao constatado em 2020, ainda assim percebe-

se que a participação é comprometida pelo quantitativo de colaboradores que não laboram no evento de avaliação do PADI. Desse modo, infere-se que a percepção desses sujeitos é indispensável para a tomada de decisões estratégicas. A falta da participação efetiva dos colaboradores nesse processo poderá comprometer o aprendizado individual e organizacional, bem como afetar o desempenho e a qualidade da força de trabalho.

Com apoio nessas constatações, revela-se a importância de analisar as contribuições que a avaliação de desempenho pode acarretar à instituição, por meio da percepção dos colaboradores do Sebrae/PB. Ao mesmo tempo, propõe-se um itinerário avaliativo que, de fato, possa despertar o interesse desses sujeitos no processo de avaliação de desempenho.

A escolha do Sebrae/PB ocorreu porque a entidade tem um Sistema de Gestão de Pessoas que regulamenta e aplica a avaliação de desempenho. Para este estudo, importa conhecer como ocorre o SGP do Sebrae/PB, sobretudo na percepção de analistas técnicos que atuam em 11 agências regionais, responsáveis, em 2021, por atenderem 35.346 mil pequenos negócios e 112.520 empreendedores com informações e soluções educacionais, gerenciais e tecnológicas (SEBRAE, 2021).

Uma investigação sob o olhar acadêmico a respeito de uma adequada utilização e aplicação das avaliações de desempenho por competência em uma organização é relevante não apenas para a entidade objeto desta pesquisa, mas também para outras instituições empresariais.

A pesquisadora, nas buscas realizadas sobre a temática, a fim de identificar lacunas acadêmicas acerca do tema proposto, verificou o estudo de Montenegro e Feitosa (2020). Os autores efetuaram um relato das experiências em uma empresa brasileira de alimentos, empregando a metodologia de observação do participante e a análise documental relativa à implantação e ao desenvolvimento do programa por competências.

Na conclusão da investigação, os autores sugerem que, em trabalhos futuros, possam ser realizadas pesquisas com grupos focais e entrevistas não estruturadas, não só com os gestores responsáveis, mas também com os demais colaboradores. Ainda afirmam que relatos técnicos no campo de gestão de pessoas apresentam-se como tendência para estudos, o que possibilita investigar potencialidades e desafios dos modelos teóricos e metodológicos utilizados pela entidade que será o contexto da pesquisa.

Segundo Antonello e Godoy (2010, p. 322), na literatura voltada para as organizações existe uma inclinação em desenvolvimento denominada “Perspectiva da Estratégia/Gerencial”. Ou seja, nesse ângulo acadêmico, a aprendizagem é vista como uma base de vantagem competitiva para as instituições. Dessa forma, entende-se que pesquisas voltadas para a

avaliação de desempenho por competências – com o intuito de alavancar a aprendizagem organizacional e a competitividade e incentivar a inovação das corporações – são relevantes acadêmica e socialmente, pretensão do presente estudo.

Além disso, o estudo harmoniza-se com as expectativas da linha de pesquisa Inovação em Gestão Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Gestão das Organizações Aprendentes (PPGOA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), pois a referida linha objetiva, entre outras coisas, desenvolver investigações que possam proporcionar avaliação e melhoria contínua para as organizações que aprendem a partir do conhecimento da gestão de processos de trabalho, o que foi pretendido com o presente estudo.

Nessa perspectiva, tenciona-se com esta pesquisa despertar o interesse não só da instituição objeto de estudo, mas de outras instituições. Sendo assim, é possível contribuir para a sociedade como um todo no âmbito do desenvolvimento econômico e empresarial e para uma atuação de forma humanizada e consciente da importância do desenvolvimento do indivíduo para a inovação e o desempenho organizacional

Espera-se, com os resultados a serem apresentados no Capítulo 4, colaborar para novas discussões nessa área sob a perspectiva de uma gestão de pessoas e subsidiar possíveis pesquisadores com modelos teóricos e metodológicos quanto às suas potencialidades e aos seus desafios.

1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente estudo encontra-se organizado em quatro partes. A primeira, com este capítulo introdutório, contextualiza, problematiza e justifica a pesquisa.

Na segunda parte, será apresentado o referencial teórico, no qual serão postos os conceitos e a fundamentação teórica no que concerne à aprendizagem nas organizações contemporâneas, às competências e à gestão de pessoas e à gestão de desempenho nas organizações. Por fim, será feita uma apresentação do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB, com o foco no módulo de avaliação de desempenho.

Na terceira parte, descreve-se a trilha metodológica percorrida, assim como as características do estudo, o contexto no qual foi realizado, a técnica de coleta de dados aplicada e a metodologia de análise de dados utilizada.

E, na última parte, serão demonstradas as inferências conforme análise empreendida.

Passa-se, então, à apresentação dos fundamentos teóricos do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na literatura, as reflexões acerca do comportamento organizacional ante os desafios da contemporaneidade são vastas. Portanto, serão apresentadas as contribuições de diversos autores sobre os processos de aprendizagem, a gestão por competências, a gestão de pessoas e a avaliação de desempenho por competências como facilitadora desse comportamento, com recortes específicos sobre a organização, objeto deste estudo.

2.1 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

O processo de aprendizagem é destaque nos estudos acerca da administração de empresas, por sua capacidade de gerar ideias que levem à melhoria dos processos organizacionais internos. O nascer desses estudos ocorreu em 1950, como afirmam Antonello e Godoy (2011, p. 488):

[...] os primeiros estudos estavam preocupados em centralizar a aprendizagem como ativo intangível capaz de levar as empresas à vantagem competitiva necessária para um desempenho superior, quando não a sua própria sobrevivência. [...] no entanto, a partir dos anos 1990, os estudos sobre a aprendizagem nas organizações mudam seu foco, adquirem maior complexidade, passando a se preocupar em explicar, analisar e entender, criticamente, como e em quais condições ela ocorre.

Apreende-se, dessa forma, que um dos desafios das organizações modernas é conseguir converter a aprendizagem individual em aprendizado organizacional. Nesse sentido, Araújo, Matos e Ensslin (2020) corroboram que a Aprendizagem Organizacional ocorre nas pessoas. Os autores inferem que o agente ativo essencial no processo de AO é o indivíduo, pois ele possui “[...] a consciência para compreender e determinar diferenças nos processos de gestão, constrói relações cognitivas e interpessoais para avançar o conhecimento e realiza ações e toma decisões” (ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020, p. 3).

Dessa maneira, o investimento, os esforços e os interesses devem estar pactuados para que promovam um clima favorável para a valorização do autodesenvolvimento e de aprimoramentos das competências individuais e essenciais identificadas pela organização. Nesse sentido, parte-se do pressuposto de que a AO promove mudanças nas organizações a partir da transformação do indivíduo por meio da aprendizagem.

A princípio, importa compreender como ocorre o processo de aprendizagem individual para, em seguida, definir o aprendizado organizacional. Fleury e Fleury (1998) afirmam que os

modelos de aprendizagem individual seriam sustentados por outros dois modelos: o behaviorista e o cognitivista.

O foco do modelo behaviorista é o comportamento suscetível de ser observado e mensurado, o que oportuniza o estudo de novos eventos como estímulo às respostas e às consequências. Já o modelo cognitivista é mais abrangente que o primeiro, pois procura explicar fenômenos mais complexos. Seu foco são as aprendizagens de conceitos e a solução de problemas. Esse modelo considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos, além das percepções dos indivíduos como fatores que interferem na compreensão da realidade (FLEURY; FLEURY, 1998). Ambos os modelos levam em consideração como o indivíduo processa as informações.

Kim (1998) acrescenta que a importância do processo de aprendizagem individual para as organizações é óbvia, uma vez que estas são formadas por pessoas, e sutil, porque as organizações são capazes de aprender independentemente de determinado indivíduo, porém não de modo independente de todos os indivíduos.

Nessa perspectiva, Senge (2004) defende que o aprendizado individual não vai garantir o aprendizado da organização; todavia, a organização só irá aprender se seus funcionários aprenderem. Antonello e Godoy (2010) corroboram que a aprendizagem é resultante da interação entre pessoas e manifesta-se no modo como elas se comportam quando estão trabalhando juntas. Esses padrões de comportamento são aprendidos pelo processo de socialização das experiências.

Ademais, evidencia-se o aprendizado experiencial, ideal, que surge como o centro do ciclo de aprendizagem desenvolvido por Kolb (1984). Para o estudioso, aprender pela experiência não significa dizer que qualquer vivência culmina em aprendizagem. Trata-se de uma aprendizagem transformacional. Assim, apoderar-se dos conhecimentos provenientes da experiência traz melhoria contínua para os processos organizacionais por meio da ação e da reflexão.

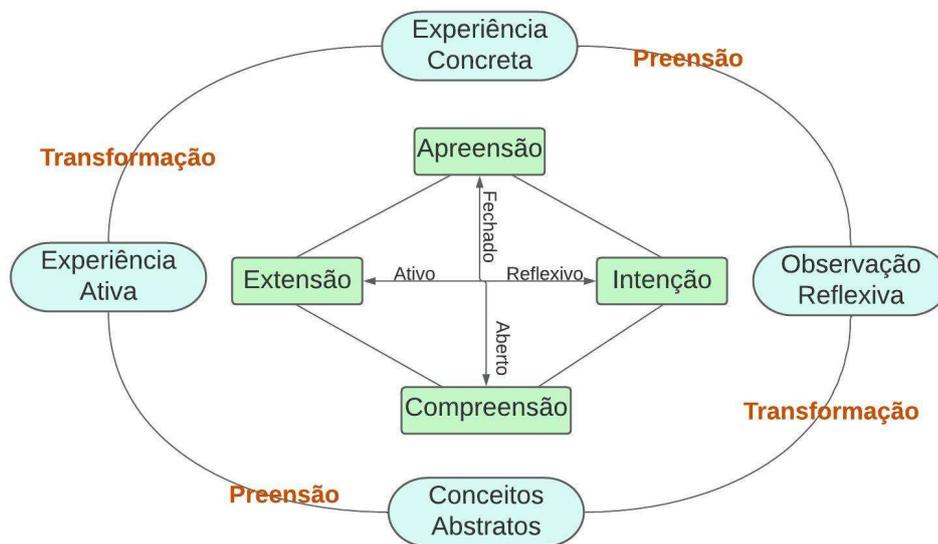
Um indivíduo aprende quando incentivado por objetivos e, por isso, compromete-se de forma intencional com o alcance do aprendizado, desde que haja significado. A aprendizagem muda a experiência tanto em sua natureza objetiva quanto subjetiva. E a AO, por sua vez, é um processo que, diante das mudanças organizacionais revisadas pela aquisição de novas competências e/ou inseridas em novos contextos, permite a renovação estratégica das organizações.

A fim de compreender em que consiste a aprendizagem, é necessário entender a natureza do desenvolvimento, e vice-versa. Destarte, aprender com experiências passadas faz

parte de um processo incorporado às práticas individuais, coletivas e organizacionais. Relaciona-se, todavia, a um modelo elucidativo. O desempenho desse modelo é também essencial, logo o formato desenhado e distribuído contribui para a interligação dos diversos estilos de aprendizagem, completando o observado de acordo com cada estilo.

Acerca de aprendizado, conhecimento e desenvolvimento, surgem, com amparo no ciclo de aprendizagem experiencial, quatro modelos adaptativos de aprendizagem, por meio dos quais os entendimentos e as mudanças se ajustam. Na Figura 1, são explicitadas as características de cada um desses modelos.

Figura 1 – Modelo de aprendizagem experiencial



Fonte: Pimentel (2007, p. 164).

A Experiência Concreta (EC) refere-se às experiências de contato direto com situações que propõem dilemas a resolver. As ações são referenciadas em conhecimentos e processos mentais existentes, aprendidos anteriormente, sobretudo em atitudes de experimentação. Sendo assim, obtém-se a matéria-prima para aprendizagens ulteriores (PIMENTEL, 2007).

Já a Observação Reflexiva (OR), Pimentel (2007) a define como um movimento voltado para a reflexão, isto é, consiste em uma dinâmica interior. Caracteriza-se por atitudes de pesquisas sobre a realidade, a exemplo de identificação de elementos, construção de associações, agrupamentos entre fatos perceptíveis da experiência, determinação de características, dificuldades e possibilidades de escolhas e partilha de opiniões sobre um determinado assunto.

A Conceituação Abstrata (CA), por sua vez, é identificada pelo autor como a formação

de conceitos abstratos e generalizáveis sobre elementos e características da experiência. Constitui-se de ações de comparação com realidades semelhantes, bem como generalização de regras e princípios, cujo intuito é estabelecer sínteses baseadas na troca de opiniões, por meio de um tronco comum de ideias compartilhadas.

Por fim, a Experiência Ativa (EA) é a repercussão das aprendizagens em experiências inéditas, em um fluxo de movimento externo voltado para a ação. Consiste na aplicação prática dos conhecimentos e dos processos de pensamento refletidos, explicados e generalizados. A ação está centrada em relações interpessoais, com destaque para a colaboração e o trabalho em equipe (PIMENTEL, 2007).

Pimentel (2007) conclui que as características identificadas (exemplificadas por EC e CA) nos modelos retratam-se em novas proporções, por onde perpassa a aprendizagem, de maneira a delinear o desenvolvimento. Essas dimensões traduzem as duas posições lógicas do aprendizado: assimilação e mudanças. Ao passo que a assimilação conjuga do consistente ao confuso, o desenvolvimento combina ação e reflexão, o que proporciona a aprendizagem transformacional (BROWN; POSNER, 2001). Por sua vez, os elementos internos das duas dimensões também se articulam mutuamente.

Os estilos de aprendizagem relacionam-se com a forma com que as pessoas compreendem as condições de aprendizagem, englobando questões caracterizadas pela existência de um ambiente organizacional que estimula a busca constante do conhecimento. Nesse sentido, Kolb, Rubin e McLntyre (1990, p. 38) compreende que a experiência gera aprendizagem, seja de um aspecto concreto ou abstrato:

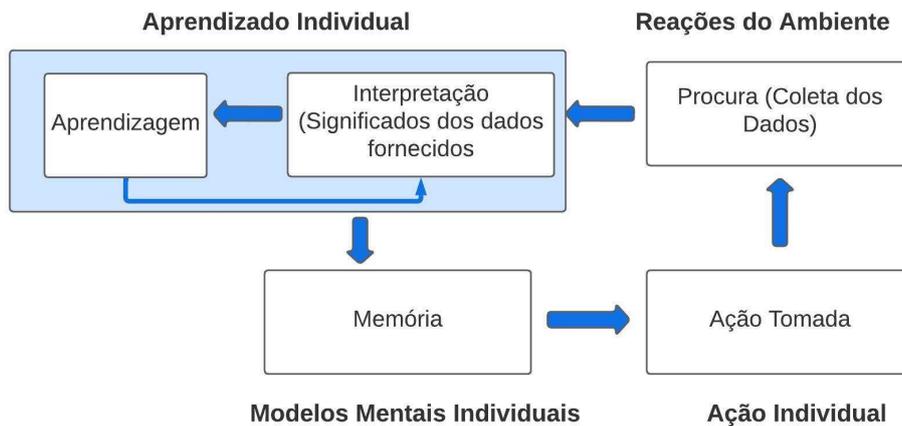
As características de aprendizagem e a solução de problemas se tornam um único processo. Podemos aproximarmo-nos da compreensão de como o homem gera, a partir das experiências, conceitos, regras e princípios que guiarão o seu comportamento em novas situações e de como modifica seus conceitos, a fim de aumentar sua eficiência. Esse processo é tanto ativo quanto passivo, tanto concreto quanto abstrato.

A aprendizagem como instrumento de mudança organizacional provoca alterações nos processos, bem como na hierarquia e no controle de negócios. Não obstante, ela envolve diversos campos teóricos – psicológicos, sociológicos, culturais, históricos, metodológicos –, além da gestão propriamente dita. Isso pode causar resistência e, por conseguinte, constituir-se um percurso trabalhoso (ANTONELLO; GODOY, 2010).

De acordo com Souza (2017, p. 31), a aprendizagem individual “[...] passa de uma visão isolada e desconectada para conhecida e associada a sua contribuição para a vantagem

competitiva sustentável nas organizações.” Posto isso, importa destacar o ciclo de aprendizagem individual, elaborado por Souza (2017, p. 31) com base em Kim (1993), demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Ciclo de aprendizagem individual



Fonte: Souza (2017, p. 31).

O processo de aprendizagem individual, conforme apresentado na Figura 2, demonstra que ela não ocorre de forma isolada, e sim inserida em um processo que corrobora, como instrumento, a produção da aprendizagem organizacional. Para tanto, a aprendizagem individual precisa criar situações novas. Ademais, consoante advoga Senge (2004), é preciso que esse conhecimento possa ser compartilhado e sistematizado, a fim de agregar valor à organização na produção de vantagem competitiva.

Na Figura 2, consta ainda a busca de novos dados pelos indivíduos, dentro do ambiente no qual estão inseridos, os quais foram construídos em experiências e ações aplacadas na memória organizacional. Esta edifica-se nos significados que os agentes organizacionais atribuíram aos dados coletados e servem de subsídio para novos conhecimentos e aprendizados.

Na concepção de Antonello (2007, p. 164), “[...] aprender significa desenvolver competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências”. De acordo com Souza (2017, p. 32), existe um ciclo que (cor)relaciona a aprendizagem individual e a AO, no qual os modelos mentais passam por influências que produzem mudanças no aprendizado individual. Isso impactará a memória organizacional, o que interage com as ações organizacionais e reflete-se no ambiente. Em outras palavras, o ciclo de aprendizado organizacional perpassa o aprendizado individual e a

transformação que este produz nos modelos mentais, e tal processo refletir-se-á na aprendizagem organizacional.

Na Figura 3, é possível observar como esse ciclo de aprendizado organizacional funciona.

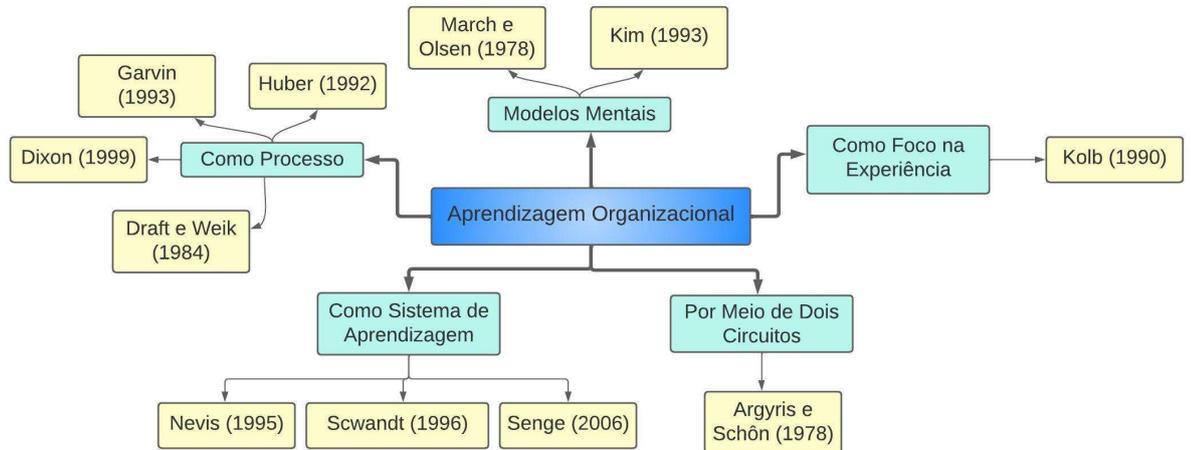
Figura 3 – Ciclo de aprendizado organizacional



Fonte: Souza (2017, p. 32).

Em suma, convém que as organizações alinhem seus procedimentos de oferta de planos de qualificação e capacitação de forma estratégica, visto que, com a AO, são alinhados os interesses da organização com as ações desenvolvidas pelos indivíduos (ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020). Nesse esteio, Senge (2004) segue a vertente de que uma organização que aprende tem chances de oferecer um ambiente que estimule seus colaboradores a ampliarem seus conhecimentos e a inovarem de maneira constante. Desse modo, aprendem, desaprendem e estimulam novas formas de pensar, além de incentivarem a aprendizagem coletiva, o que exige o comprometimento com os resultados.

A abordagem do desenvolvimento dos conceitos inerentes à AO está em destaque na Figura 4.

Figura 4 – Desenvolvimento conceitual da aprendizagem organizacional

Fonte: Adaptado de Souza (2017, p. 33).

Dentro da complexidade conceitual de AO, diversos autores, com concepções distintas, trataram a AO sob algumas percepções, como demonstrado na Figura 4. Nota-se que, embora possuam visões que tenham como ponto de partida uma percepção específica, essas teorias podem ser utilizadas de forma isolada ou combinada, o que dependerá da estratégia que se depreende da organização (SOUZA, 2017).

Para Argyris (1992), a AO tem potencial de repensar e corrigir as ações. Shaw e Perkins (1994) a definem como uma capacidade de adquirir conhecimentos por meio da experiência. Starkey (1997), por sua vez, descreve-a como um tipo de aprendizagem capaz de se autodesenvolver e se autotransformar. Guns (1998, p. 33) complementa que a AO é “[...] a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização”.

Diante das diversas produções sobre a temática, Antonello e Godoy (2011) organizaram a literatura sobre essa aprendizagem como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação da literatura sobre Aprendizagem Organizacional

Literatura internacional	Proposta	Classificação
Shrivastava (1983)	Cronologia da teoria	1. Aprendizagem adaptativa – Tomada de decisão 2. Compartilhamento de expectativas 3. Desenvolvimento da base de conhecimento 4. Efeitos da experiência institucionalizada – Curvas de aprendizagem
Wiegand (1996)	Sete perspectivas	1. Abordagem de March – Comportamental – Tomada de decisão 2. Abordagem de Argyris – Indivíduo como agente nas organizações 3. Abordagens baseadas no conhecimento 4. Abordagens ecléticas 5. Abordagens integrativas 6. Pensamento sistêmico e teorias dos sistemas 7. Individualista – Normativa: desenvolvimento organizacional
Tsang (1997)	Duas correntes	1. Aprendizagem organizacional 2. Organizações que aprendem
Easterby-Smith (1997)	Seis perspectivas disciplinares	1. Psicologia e desenvolvimento organizacional 2. Ciência da administração 3. Teoria das organizações 4. Estratégia 5. Administração da produção 6. Antropologia e cultura
	Duas correntes	1. Aprendizagem organizacional 2. Organizações que aprendem
Edmondson e Moingeon (1998)	Quatro enfoques	1. Resíduos 2. Comunidades 3. Participação 4. Responsabilidades
Pawlowsky (2001)	Cinco perspectivas	1. Tomada de decisão organizacional 2. Teoria dos sistemas 3. Aprendizagem na ação 4. Conhecimento cognitivo 5. Cultural
Bell, Whitwell e Lukas (2002)	Quatro escolas de pensamentos	1. Desenvolvimento 2. Administrativa 3. Econômica 4. De processo
Literatura nacional	Proposta	Classificação
Loiola e Bastos (2003)	Duas correntes	1. Aprendizagem organizacional 2. Organizações que aprendem
Antonello (2005)	Seis focos na literatura de AO	1. Socialização da aprendizagem individual 2. Processo – Sistema 3. Cultura 4. Gestão do conhecimento 5. Melhoria contínua 6. Inovação

Fonte: Antonello e Godoy (2011, p. 31).

Efetuiu-se a escolha das propostas apresentadas no Quadro 1 com base nos textos publicados por Easterby-Smith (1997), Tsang (1997), Loiola e Bastos (2003) e Antonello (2005). Observa-se que se trata de um tema que possui muitos estudos, com diversas abordagens, às vezes, controversas, pois o processo de aprendizagem envolve vários campos teóricos: psicológicos, sociológicos, culturais, históricos, metodológicos, além da gestão propriamente dita (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Posto isso, o pensamento sistêmico, segundo Senge (2004, p. 129), “[...] é a pedra fundamental que determina como as organizações aprendem e pensam a respeito do seu universo”. Portanto, convém seguir com o propósito de uma organização que aprende e que reestrutura o seu mindset, ou seja, rever o modo como pensa, conforme atesta Santos (2003, p. 78):

Assim é a concepção de uma organização que aprende, resultado da interação de três elementos essenciais que gera um sistema: as individualidades ou pessoas que aproveitam sua capacidade para conhecer e criar, a organização que busca resultados de acordo com sua missão e seus objetivos, e a mesma organização assegurando a sinergia ou a interação sistemática entre as pessoas.

Ademais, cabe como prática reflexiva para a aprendizagem e inovação organizacional a avaliação de desempenho por competência, pois esta pode contribuir para a visão sistêmica dos processos de gestão nas organizações.

2.2 COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

No cenário atual, com constantes mudanças, tendem a crescer as preocupações e a busca por novos modelos de gestão que ajudem a identificar e desenvolver competências que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais.

Nesse sentido, Evaristo *et al.* (2009, p. 57) evidenciam “[...] que o que diferencia as empresas líderes em diferentes segmentos de mercado no mundo globalizado é a qualidade de seus recursos humanos e a forma como as competências são exploradas”. Os desafios estratégicos da gestão de pessoas apontam para o olhar mais aguçado aos fatores internos e externos à organização, em especial à qualidade do seu capital intelectual para o alcance de seus objetivos.

Fischer (2002) informa que o critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de recursos humanos. Os pesquisadores da Universidade de Michigan apontaram o

caráter estratégico de tais recursos, na década de 1970, como necessário para a vinculação da gestão de pessoas.

Ainda de acordo com Fischer (2002, p. 12), “[...] entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Dessa forma, estreitar o vínculo do desempenho dos colaboradores com a estratégia da organização será um facilitador para o novo modelo de gestão de pessoas. Em seu resgate conceitual, o autor afirma que os modelos de gestão de pessoas são determinados por fatores internos e externos que configuram o seu ramo da atividade empresarial.

Sabendo que os fatores internos e externos são condicionantes para a escolha do modelo de gestão de pessoas, destaca-se, no Quadro 2, o papel de fatores abordados por Fischer (2002).

Quadro 2 – Fatores internos e externos do modelo de gestão

AMBIENTE INTERNO	
Tecnologia adotada	Passa a demandar um comportamento e, por decorrência, um modelo de gestão diferenciado.
Estratégia de organização do trabalho	Diferentes maneiras da organização do trabalho buscam a <i>Total Quality Management</i> (TQM), ou a gestão da qualidade total, e a adoção de várias formas de Grupos Semiautônomos (GSA), operadores e células de trabalhos acompanhados por políticas e práticas de gestão de pessoas que orientem o padrão de desempenho da técnica desejado da gestão do trabalho utilizado. Desse modo, é quase impossível desassociar a gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho.
Cultura organizacional	Reforça e reproduz os pressupostos da cultura vigente, diferenciando e moldando os padrões de comportamento, pois são notórias as influências e a interferência da cultura organizacional no modelo de gestão.
Estrutura organizacional ou modelo organizacional	Delimita as características dominantes da empresa. Uma estrutura departamental, orientada para comando e controle, implica a iniciativa limitada à ordem superior, ao manual de procedimentos, a ações voltadas aos objetivos setoriais, sem perspectivas sistêmicas nem correspondendo a determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas. De outro modo, há uma estrutura matriarcal, organizada por unidades de negócios ou em rede de demandas práticas de recursos humanos que percebe a empresa como um todo. No que tange à remuneração, não deve estar vinculado ao cargo ocupado. O treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização, e o recrutamento e a seleção devem ser feitos dentro do perfil de competências que atenda ao conjunto da corporação, e não às demandas da unidade em que a pessoa irá atuar.
AMBIENTE EXTERNO	
As variáveis sociais em geral restringem as características que definem o modelo de trabalho, já que prevalecem a cultura da sociedade, a legislação e a intervenção de diferentes agentes, entre os quais podemos destacar o Estado e as instituições sindicais.	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Fischer (2002, p. 14-15).

Depreende-se, pois, que a qualidade da força de trabalho reverbera na qualidade dos serviços prestados aos clientes. No contexto organizacional, o modelo de gestão de pessoas a ser adotado deve corresponder à complexidade exigida, independentemente do ramo de atuação.

Daí a importância dos conhecimentos dos fatores dependentes que favorecem uma análise do modelo atual para o delineamento de um modelo de acordo com as necessidades da empresa. Para Cunha *et al.* (2021, p. 88), o modelo de gestão por competências está “[...] alinhado com o modelo de gestão moderna, não sendo tratado apenas como um instrumento alternativo, mas sendo um diferencial estratégico para as organizações”.

A expressão de competência vem dos primórdios da Idade Média e tinha a definição voltada para a pessoa que poderia julgar determinada matéria. Só depois o termo foi utilizado para a área do trabalho, visando indicar a capacidade de trabalho de um indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Taylor (1970 apud MOTTA; VASCONCELOS, 2021), por outro lado, já apresentava uma ideia de competência. No entanto, considerava os aspectos técnicos apenas para fins de selecionar um funcionário capacitado a fazer uma atividade. Desse modo, com a evolução da ciência administrativa em consonância com o avanço de pressões sociais, bem como com a compreensão da relevância das relações de trabalho, os aspectos sociais e comportamentais foram levados em consideração para fins de desenvolvimento de pessoas no ambiente de trabalho.

Com o desenvolver dos estudos relacionados à competência e ao seu conceito no mundo do trabalho, aspectos complexos vieram aderir às bases teóricas da competência, embasados nas práticas experienciadas no trabalho. Nessa perspectiva, autores referenciaram que os sujeitos precisam ter atitudes que os façam se adaptarem em ambientes complexos e menos estáveis, com tarefas cada vez menos predefinidas. Tais ambientes dinâmicos exigem do profissional percepção de inovação e inclinação para aprendizagem contínua, visto que um cenário que surpreende demanda do indivíduo o saber fazer, o saber ser e o saber ter (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2003).

Para Dutra (2016, p. 17), “Há grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares”. Nesse caso, Durand (1998), citado por Brandão e Guimarães (2001), traz o conceito de competência amparado em três construtos: conhecimentos, habilidades e atitudes, partindo da dimensão de aprendizado do sujeito. Para o autor, competência é o conjunto desses elementos em prol da realização de um propósito. Esses componentes relacionam-se não apenas com conhecimentos técnicos, mas com aspectos cognitivos que estão conectados com o trabalho – relações pessoais, comportamentos e emoções.

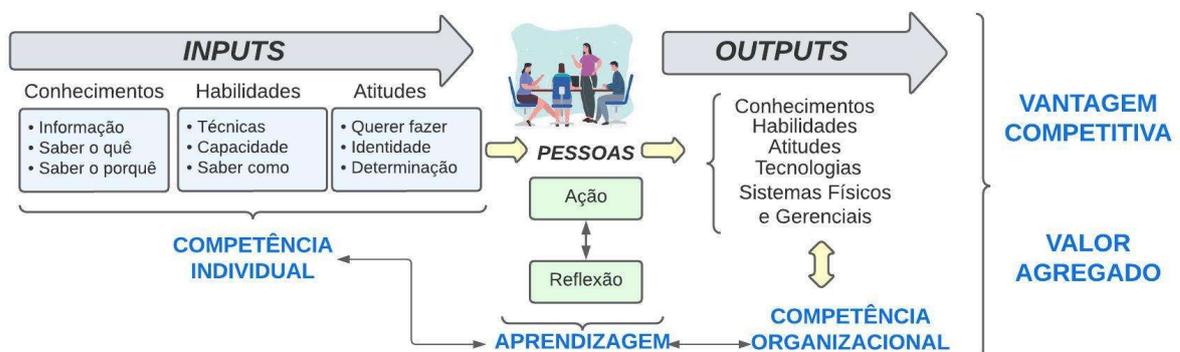
Para o estudo de competência, sobretudo no que concerne ao espaço organizacional, é preciso inferir que ela não está atrelada apenas aos esforços individuais, mas aos empreendimentos organizacionais. Na concepção de Zarifian (2003), as competências podem

ser desenvolvidas por uma equipe. Já Senge (2004) alerta que os indivíduos inseridos no ambiente organizacional precisam ter uma visão compartilhada. Dessa forma, o autor considera que é preciso que os colaboradores e todos os membros da instituição assumam seus lugares na organização, de modo a entenderem as estratégias, os valores e a missão organizacional, bem como exercerem a aprendizagem em equipe, partilhando conhecimento e aprendizagem. Assim, essas “tecnologias componentes” influenciam o desempenho da organização como o todo. Prahalad e Hamel (2005) encerram conceituando que competência organizacional é levar em consideração, além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, as tecnologias, os sistemas físicos e os sistemas gerenciais que uma organização possui.

Fleury e Fleury (2001, p. 187) definem o termo competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores consideram a avaliação de competências um fator relevante para o negócio e para o sujeito, pois a rede de conhecimento em que está inserido o indivíduo é fator essencial para que a comunicação seja eficiente e competente.

Esses conceitos foram estruturados na Figura 5, na qual há, de um lado, as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; e, de outro, as competências compreendidas como a entrega das pessoas para a organização com base em processos de ação e reflexão por meio da aprendizagem, o que gera as competências organizacionais. Assim, as organizações produzem vantagem competitiva, bem como valor agregado a produtos e serviços ofertados.

Figura 5 – Conceitos de competências



Fonte: Elaborado pela autora com base em Prahalad e Hamel (1990); Durand (1998) Brandão e Guimarães (2001); Fleury e Fleury (2001); Dutra (2016).

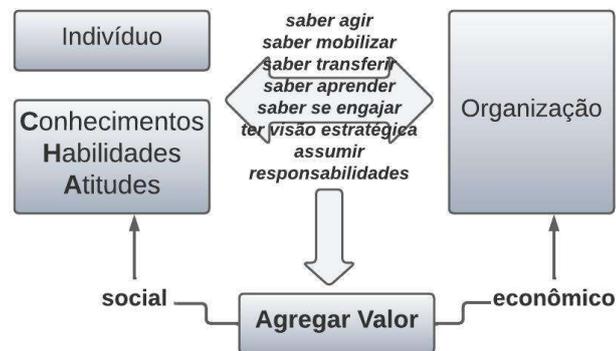
Como verificado na Figura 5, as pessoas atuam como agentes de transformação de

conhecimentos, habilidades e atitudes, agregando valor para a organização. Isso porque, para ela, apenas a identificação desses elementos não é o suficiente, mas a expressão destes em ação. É preciso que o conhecimento, a habilidade e a atitude estejam mobilizados em função das tarefas empenhadas pelos agentes organizacionais em benefício das estratégias implementadas pelas organizações.

Na competição pelo futuro, qualquer instituição que deseje captar uma fatia a mais dos lucros do mercado do amanhã necessita desenvolver competências que possam contribuir para o valor de futuro do cliente. O desenvolvimento de uma liderança leva tempo, o que pode demorar de cinco a dez anos para mais ou para menos. Uma empresa, para colher uma fatia a mais no mercado, precisa, portanto, conhecer suas competências essenciais hoje e as competências que precisam ser desenvolvidas no futuro (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Ademais, observa-se que o entendimento acerca de competência se relaciona aos verbos saber, agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica, como demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Competências como forma de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Para a organização, as competências devem agregar valor econômico e, para o indivíduo, o valor social (FLEURY; FLEURY, 2001). Convém ressaltar que, para que exista esse binômio no qual seja agregado ao indivíduo o valor social, a gestão por competência precisa ter como focos a melhoria de competência e/ou o desempenho profissional e proporcionar o desenvolvimento do indivíduo, que pode ser expresso em oportunidades de crescimento (ZARIFIAN, 2003; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Dutra (2001) conclui ao afirmar que a entrega deve ser incorporada ao conceito de competências o que, por conseguinte, poderá evidenciar o saber agir de forma responsável por parte do colaborador.

2.3 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

As questões que envolvem a avaliação de desempenho nas organizações datam de tempos primórdios. Isso porque a administração científica do taylorismo, com a obtenção de escalas de desempenho dos trabalhos por meio do cálculo de tempo e movimento, já refletia uma preocupação organizacional em relação a alguma forma de avaliação de desempenho (MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

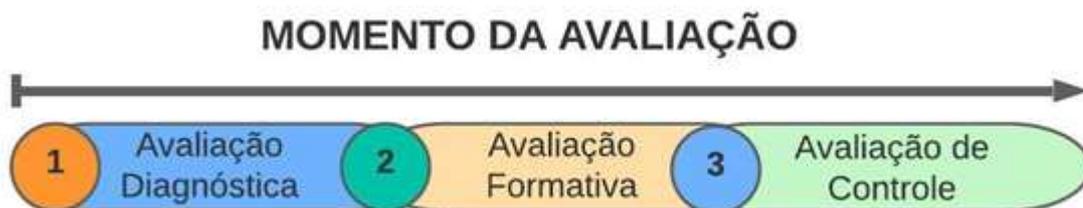
Sendo assim, com o advento de tecnologias, globalização, conhecimento e preocupação com a competitividade, as organizações aperfeiçoaram a forma de avaliação de desempenho, levando em consideração outros fatores, a exemplo do desenvolvimento de competências.

Existem diversas perspectivas para a avaliação de desempenho. Brandão e Guimarães (2001) apontam a do responsável, a qual foi aprimorada ao longo dos anos, e Malheiros e Rocha (2014) identificam a do momento de vida do indivíduo em uma organização. Esta é ainda utilizada pela maior parte das empresas.

A princípio, a avaliação de desempenho, sob perspectiva de responsabilidade, era denominada de avaliação de mão única, em que apenas o chefe realizava a avaliação do subordinado de modo unilateral. Depois, veio a avaliação bilateral, na qual existia uma discussão entre chefe e subordinado, a fim de averiguar o desempenho deste. Por fim, a que se chama avaliação 360° é o resultado da interação de diversas fontes: pares, chefes, clientes etc. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A avaliação sob a perspectiva do momento de vida do sujeito na organização encontra-se demonstrada na Figura 7.

Figura 7 – Tipos de avaliação de desempenho na perspectiva de momento de vida na organização



Fonte: Malheiros e Rocha (2014).

A avaliação diagnóstica ocorre no início de uma atividade e de uma carreira. Seu resultado refletir-se-á em subsídios para plano de formação do colaborador. Já a avaliação formativa é a que acontecerá durante a vida daquele indivíduo na empresa, em que os pontos positivos serão (re)afirmados, e existirá, ainda, a indicação de fatores que precisam ser

aprimorados para melhor desempenho das atividades realizadas. E, por último, a avaliação de controle que encerra o ciclo de avaliações (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Para Reifschneider (2008), a avaliação de desempenho é um processo sistematizado, no qual existe coleta de dados com critérios a serem conhecidos por todos os participantes do processo. Dessa forma, torna-se um instrumento de tomada de decisões tanto para o desenvolvimento pessoal como para o planejamento de modo geral.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) inferem que a gestão de desempenho é um processo que possui fases de planejamento, acompanhamento e a própria avaliação. Há atividades que justificam não serem apenas uma avaliação simples, mas sim um método complexo formulado para que as organizações compreendam e comparem o que desejam que seja realizado e o que, de fato, ocorre. E, então, dentro desse sistema, identifiquem lacunas possíveis de serem exauridas ou melhoradas por meio de planos de desenvolvimento.

Na concepção de Lacombe (2007, p. 274), existem duas finalidades em qualquer tipo de plano de gestão da avaliação de desempenho: “[...] melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e proporcionar informação ao pessoal da administração superior para decisões sobre o aproveitamento e o encarreiramento dessa pessoa”. O autor alerta que o sistema de avaliação de desempenho, quando bem formulado e conduzido, servirá de parâmetro para medir as ações de seus colaboradores, de acordo com o seu padrão de desempenho, contribuindo para evitar as distorções.

As distorções são causadas pelos vícios de avaliação. As mais comuns, conforme Lacombe (2007), estão dispostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Distorções/Vícios da avaliação de desempenho

Distorções/Vícios	Descrição
Subjetivismo	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos do próprio avaliador ou avaliá-lo em função de valores e objetivos pessoais, que não coincidem com os valores, objetivos e interesses da organização.
Unilateralidade	Valorizar aspectos que o avaliador julga importantes, mas não o são para a empresa ou para a posição que o avaliado ocupa.
Tendência central	Não assumir valores extremos, por medo de prejudicar os fracos e de assumir responsabilidades pelos que são avaliados como excelentes. Se alguém for avaliado muito mal, poderá surgir a pergunta: por que nenhuma providência foi tomada? Se for julgado muito bem, a pergunta será: estará em condições de ocupar a posição do avaliador?
Efeito halo	Julgar todas as características como um conjunto homogêneo, sem considerar as diferenças de cada item da avaliação. Isso significa que todos os itens da avaliação recebem o mesmo conceito, de acordo com a impressão geral do avaliado.

Distorções/Vícios	Descrição
Falta de memória (ou receptividade)	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos, omitindo fatos ocorridos há mais tempo, mas dentro do período de avaliação.
Supervalorização da avaliação	Acreditar que um instrumento de avaliação corrige os defeitos das pessoas. A correção só ocorre com ações executivas.
Desvalorização da avaliação	Acreditar que a avaliação não contribui em nada para aproveitar melhor os recursos humanos. Um bom sistema de informações sobre pessoas pode ser muito útil se for bem usado.
Falta de técnica	Desconhecimento das técnicas de avaliação, julgando apenas por meio do bom senso e considerando importantes informações irrelevantes. Boa parte dos avaliadores não é formada em administração nem recebeu treinamento para saber como deve avaliar.
Força do hábito	Insensibilidade para apontar variações no avaliado com relação a ele mesmo em períodos anteriores. As pessoas que são rotuladas como boas ou más tendem a se comportar de forma a justificar o rótulo que receberam. Deve-se evitar rotular qualquer pessoa.
Posições contrárias	Interpretações errôneas da finalidade da avaliação. A avaliação pode ter como objetivo melhorar o desempenho na atual função ou fornecer informações para decisões da administração em relação ao avaliado.

Fonte: Lacombe (2007, p. 273).

Desse modo, é perceptível que as organizações possuem um desafio quando se trata de gestão de desempenho, pois ela deve ser feita de forma responsável e com pilares nas estratégias organizacionais. A gestão de desempenho possui caráter corporativo, e não apenas individual. Por isso, a avaliação precisa ter atenção nas competências individuais dos trabalhadores e no reflexo que essa avaliação trará para a entidade, no que se planejou realizar e no que se realizou. Dentro desse processo, a instituição precisa analisar o que tem oferecido aos seus colaboradores para que estes possam, de fato, fazer entregas de trabalho esperadas.

Reifschneider (2008, p. 50), ao citar Beer (1986), aponta algumas sugestões para a avaliação, em busca de alinhar os objetivos organizacionais e pessoais e minimizar os conflitos.

Separação entre avaliação formativa e somatória, adotando-se dois processos distintos separados no tempo por seis meses; escolha de critérios apropriados de avaliação; descrição abrangente e precisa de funções; declaração objetiva e mensurável do desempenho esperado; e descrição clara das habilidades, conhecimento e características pessoais esperadas; reconhecimento de diferenças individuais no desenho de sistemas de avaliação, já que, por exemplo, funcionários novos podem precisar de avaliações mais frequentes; avaliação de baixo para cima; isto é, permitir que os funcionários também avaliem o desempenho de seu supervisor, o que ajuda a quebrar barreiras; uso apropriado de estilo de entrevista que leve o funcionário a reconhecer que deve melhorar seu desempenho ou que promova uma maior comunicação entre supervisor e funcionário e conduza à mudança de atitude deste.

A respeito da necessidade de uma melhor organização do processo de avaliação, Reifschneider (2008) considera a importância do entendimento por parte dos gestores sobre o

impacto que tal procedimento pode trazer para a instituição. A autora ressalta, ainda, que o método de avaliação de desempenho precisa identificar as lacunas de competências existentes para a consecução dos objetivos institucionais. Nesse sentido, a organização deve proporcionar aos colaboradores ações de desenvolvimento capazes de dirimir esses gaps. Isso, por conseguinte, acarreta satisfação por parte dos funcionários em contribuírem para todo o processo avaliativo, pois identificam feedbacks concretos da avaliação para o desempenho das atividades que desenvolvem.

Nessa perspectiva, Hastings e Potter (2005) defendem que a avaliação de desempenho por competências colabora para a melhoria do desempenho futuro do colaborador, à medida que, quando bem realizada, permite que ele receba um feedback a respeito de seu desempenho. O feedback deve focar o fomento de ambientes de aprendizagem que objetivem a valorização da equipe por meio de recursos que permitam que os membros dessas equipes possam ser ouvidos e respeitados. Os autores encerram afirmando que os feedbacks, para apresentarem características efetivas, devem ser elaborados com informações precisas e confiáveis.

É necessário que a gestão de avaliação de desempenho esteja interligada com a gestão por competência, configurando uma gestão de desempenho por competência, visto que uma complementa a outra. Ambas possuem foco na entrega de resultados para tomada de decisão com base nas estratégias da organização, bem como possuem uma visão ampla do sujeito, no reflexo da ação individual para o crescimento organizacional.

No Quadro 4, apresentam-se as semelhanças advindas da gestão de desempenho e da gestão por competências, demonstrando que são tecnologias de gerência que se completam, e não que concorrem entre si.

Quadro 4 – Gestão por competência e gestão de desempenho

GESTÃO POR COMPETÊNCIA X GESTÃO DE DESEMPENHO
<ul style="list-style-type: none"> • Propõem a necessidade de associar o desempenho das competências de seus membros com as competências organizacionais. • As competências dos indivíduos e o seu desempenho influenciam as competências e o desempenho organizacionais. • A gestão de competência aliada a outros recursos dá sustentabilidade às competências organizacionais; do mesmo modo, a performance no trabalho é resultado não apenas da atuação individual, mas dessa aliada a atributos que a organização dispõe a seus colaboradores. • Estão relacionadas a indicadores de resultado, bem como a indicadores do processo para obtenção de resultados. • Estão integradas aos sistemas de gestão de pessoas: carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e estratégia organizacional.

Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 13).

Portanto, os sistemas e os métodos de avaliação de desempenho e suas premissas dependem da necessidade organizacional. Na maioria das vezes, essa decisão é da gestão de pessoas e das entidades. O método de avaliação de desempenho por competência adotado pelo Sebrae e sua premissa estão coerentes com os valores da organização, quais sejam: resultados, empatia, ética, simplicidade, inovação e valorização humana e cooperação (SEBRAE, 2021).

2.4 SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SEBRAE/PB: PRÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

O Sebrae/PB, por ser uma organização de gestão do conhecimento, tem no seu SGP um instrumento que lhe possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis para a concretização de seu direcionamento estratégico (SEBRAE, 2008).

A unidade do Sebrae/PB implantou o SGP em 2004, visando atender suas necessidades imediatas e futuras, a fim de proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhado ao propósito, às estratégias, aos princípios e aos processos de trabalho. Dessa maneira, poderá impulsionar as transformações de cultura e estilos de gestão necessários; condicionar a evolução de carreira, as ações de capacitação e as formas de reconhecimento às competências relevantes para a organização e os resultados alcançados; incentivar o aprendizado contínuo e o

comprometimento dos empregados com relação ao seu desenvolvimento profissional, vinculado ao direcionamento estratégico do Sebrae/PB; (cor)responsabilizar os gestores do Sebrae/PB pela condução do processo de gestão de pessoas; e gerenciar os investimentos em gestão de pessoas.

Os princípios que norteiam o SGP do Sebrae/PB fundamentam-se no conceito de competências (conhecimento, habilidade e atitudes) e suas políticas e práticas, diretrizes e procedimentos pertinentes à sua administração (SEBRAE, 2004), como descrito no Manual de Procedimentos do Sebrae:

[...] a gestão de pessoas por competências é um modelo vantajoso para a empresa e para os empregados, pois se baseia em diretrizes e critérios previamente estabelecidos, que ponderam as necessidades da instituição e os interesses do profissional (SEBRAE, 2004, p. 5).

O SGP baseia-se nas seguintes premissas: ética; transparência; impessoalidade; igualdade de tratamento funcional; concorrência aberta e universal, baseada em indicadores objetivos e previamente definidos; foco na competência e no desempenho excelente; vinculação com estratégias, objetivos e metas do Sebrae/PB; colaborador como ator do processo de ascensão profissional e sujeito do seu próprio desenvolvimento.

O Sebrae em Brasília concebeu esse sistema, sob a gestão local da Unidade de Gestão de Pessoas (UGP) da Paraíba. Ademais, esses colaboradores são responsáveis pelo Núcleo de Espaços Ocupacionais e Carreira (define as diretrizes da estrutura de espaços ocupacionais); Núcleo de Acompanhamento e Avaliação de Resultados (estabelece critérios e procedimentos de monitoramento dos resultados obtidos pelo Sebrae e por seus colaboradores); Núcleo de Reconhecimento (estabelece as políticas de procedimento para a composição da remuneração estratégica que compreende remuneração fixa e variável); Núcleo de Provimento (estabelece diretrizes e procedimentos para o planejamento estratégico de pessoal e para provimento de pessoal para o alcance dos objetivos estratégicos do Sebrae/PB); Núcleo de Capacitação (estabelece políticas e procedimentos para ações de educação continuada, com a finalidade de desenvolver internamente as competências e os conhecimentos requeridos pelo Sebrae/PB, de acordo com o planejamento estratégico de pessoal); e Núcleo de Monitoramento da Cultura Organizacional (estabelece políticas e procedimentos para monitoramento da cultura organizacional do Sebrae/PB).

A estrutura dessa unidade é composta por seis colaboradores, sendo três assistentes, dois analistas e um gerente, os quais atuam como mobilizadores e disseminadores das necessidades

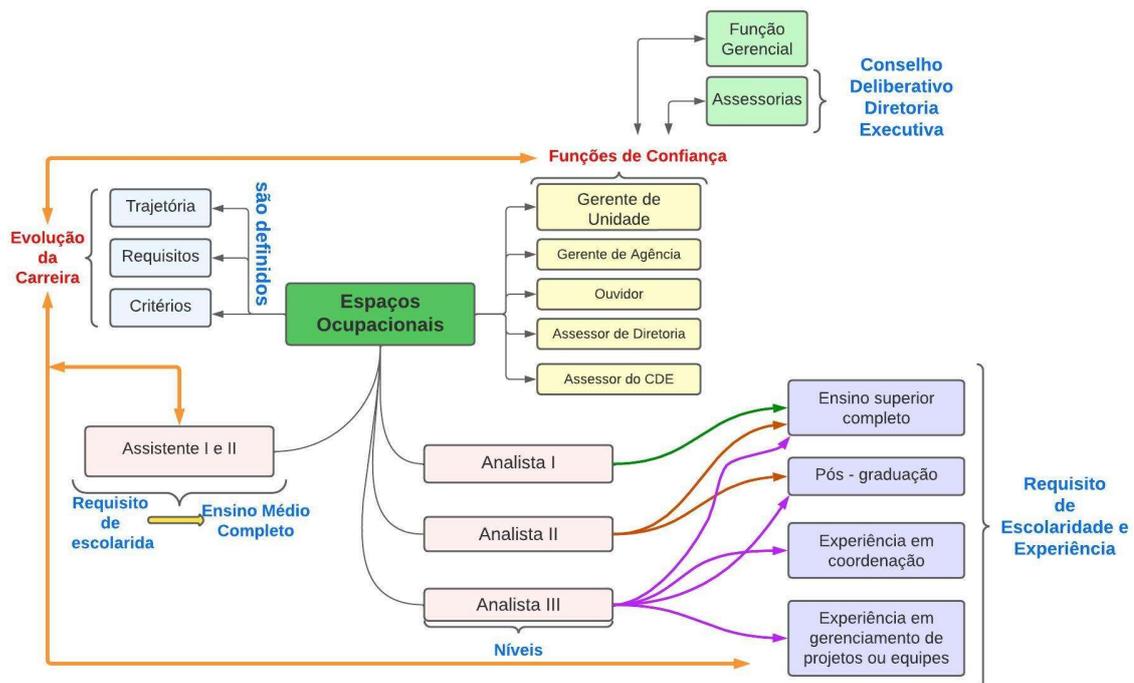
imediatas e futuras, zelando pela efetiva observação das políticas e das diretrizes do SGP do Sebrae/PB.

2.4.1 Estrutura dos espaços ocupacionais

Os espaços ocupacionais caracterizam-se pelo conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e a relevância das ações e seus respectivos resultados. Nos espaços ocupacionais, definem-se as trajetórias, os requisitos e os critérios para a evolução de carreiras.

Na Figura 8 consta uma representação do SGP no que tange à forma como ocorre a estrutura dos espaços ocupacionais no Sebrae/PB.

Figura 8 – Estrutura dos espaços ocupacionais do Sebrae/PB



Fonte: Adaptado de Sebrae (2004; 2008).

No espaço ocupacional, assistentes enquadram os profissionais do suporte técnico-administrativo que desenvolvem atividades operacionais administrativas de modo independente do processo. Por outro lado, como analistas técnicos incluem-se os profissionais que atuam em nível técnico, na formulação e na implementação de soluções e projetos para a consecução dos objetivos estratégicos do Sebrae/PB.

As funções de responsabilidade transitória e de caráter de confiança não são

consideradas segmentos de carreira. Os cargos de assessor são de livre indicação, e sua dispensa é vinculada aos mandatos. Outrossim, as atribuições de confiança, denominadas como funções gerenciais e ouvidoria, são definições necessárias em virtude do grau de complexidade das evidências de entrega de cada um dos colaboradores vinculados aos espaços ocupacionais.

A complexidade da função ou do cargo relaciona-se com a relevância de cada uma das competências referentes aos resultados da organização dos processos e dos espaços ocupacionais, o que serve de parâmetro para a definição dos pesos por nível de proficiências. As competências podem sofrer alterações de acordo com as mudanças estratégicas (SEBRAE, 2008).

Definidos os espaços ocupacionais e os níveis do quadro de analista, as competências são estabelecidas com base no seu direcionamento estratégico e nos processos. Para melhor compreensão, o Sebrae/PB dividiu em cinco competências. As competências essenciais referem-se ao negócio do Sebrae e ao cumprimento da missão, e não diretamente aos empregados. Tais competências originam as competências genéricas, por espaço ocupacional, específicas e gerenciais, em relação às quais os empregados são avaliados.

Portanto, os empregados não serão avaliados nas competências essenciais. No Quadro 5 encontram-se as competências exigidas e avaliadas por colaborador, no âmbito do SGP e suas respectivas descrições.

Quadro 5 – Competências

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Competências essenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios; • Promover o desenvolvimento da cultura empreendedora e fomentar o empreendedorismo; • Promover a gestão dos conhecimentos sobre os pequenos negócios e seu ambiente; • Articular e formular soluções inovadoras para o desenvolvimento dos pequenos negócios; e • Articular parcerias para a criação de ambiente institucional favorável aos pequenos negócios.
Competências genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as condições básicas de atuação para todos os empregados, que conduzem ao alcance dos objetivos do Sebrae/PB.
Competências por espaço ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionar os empregados ao desenvolvimento de atividades com nível de complexidade e responsabilidade. Tais competências são requeridas a todos os empregados que estão alocados no mesmo espaço ocupacional, independentemente do processo em que atuam.

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Competências específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar as competências a cada processo do Sebrae/PB e direcionar os empregados ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias para atingir os resultados específicos de cada processo.
Competências gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Direcionar os profissionais que exercem função de gerente à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos operacionais com utilização plena dos talentos humanos e dos recursos disponíveis.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Sebrae (2008, p. 9-10).

Portanto, as competências apresentadas no Quadro 5 são avaliadas anualmente com base nas descrições e nas listas de evidências associadas. Com base no exposto, a seguir serão relatados o processo de avaliação e atitudes exigidos no sistema de avaliação de desempenho do Sebrae/PB.

2.4.2 Processo de avaliação de competência e atitudes

Os colaboradores do Sebrae/PB, exceto diretores, assessores indicados do Conselho Deliberativo Estadual e Diretoria Executiva, têm sua remuneração definida. Eles devem ter suas competências e atitudes avaliadas a cada ano de vigência do SGP. Os empregados recém-admitidos estarão aptos após os 90 dias de experiência e somente serão avaliados em suas competências e atitudes depois de completados 12 meses de contrato, no período regular de aprovação.

Dá-se o início, em caráter obrigatório, ao processo de avaliação de competência dos empregados. O colaborador inicia com sua autoavaliação, que servirá como subsídio para a avaliação do superior imediato. Nessa perspectiva, Lacombe (2007, p. 275) disserta:

Essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam. Deve ficar claro para todos os participantes que esse é o objetivo da avaliação. Algumas empresas começam o processo com uma autoavaliação, uma forma de verificar como o avaliado se “vê”. Essa autoavaliação será, a seguir, debatida com o chefe imediato.

A autoavaliação terá como foco o feedback e o plano de capacitação. Essa autoavaliação não será pontuada. Só após o superior imediato receber a autoavaliação e, com base nesta e em outros insumos, realiza a avaliação do colaborador, divergindo ou concordando com a autoavaliação. Ao final do ciclo, o superior imediato fornecerá o feedback aos empregados

avaliados.

Segundo Lacombe (2007, p. 275), “[...] a prática constante do feedback facilita o diálogo, especialmente se for adotado o sistema de administração por metas, com compromissos recíprocos de resultados a serem alcançados”. Portanto, o feedback deve ocorrer no momento oportuno, e não apenas no final do ciclo da avaliação.

Após o feedback, se houver divergências entre a autoavaliação e a avaliação do superior, ou quando o resultado da avaliação individual ou da equipe estiver fora da tendência normal, de modo excepcional poderá constituir-se um comitê de reavaliação. Os resultados do comitê de reavaliação serão encaminhados para a Diretoria para validação final.

O fluxo do processo de avaliação de competências do Sebrae/PB está delineado na Figura 9.

Figura 9 – Processo de avaliação de competências do empregado



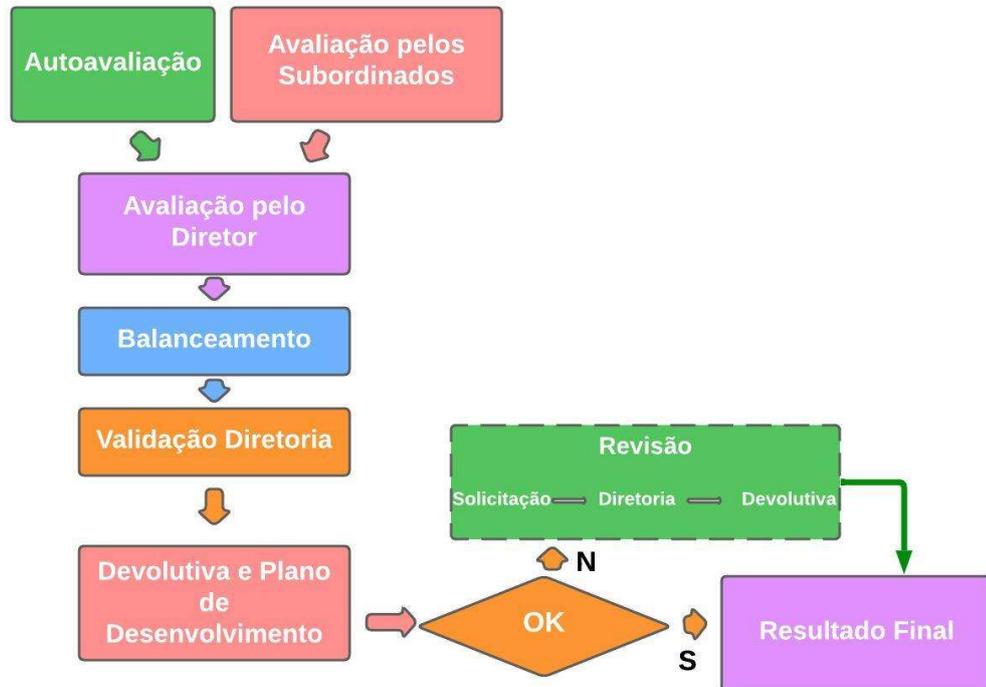
Fonte: Adaptado do Sebrae (2008).

O analista, enquanto estiver ocupando a função gerencial, será avaliado no rol de competências genéricas, por espaço ocupacional, competências específicas, competências

gerenciais e atitudes.

Na Figura 10, apresenta-se o fluxo do processo de avaliação de competências do gerente.

Figura 10 – Processo de avaliação de competências gerenciais



Fonte: Adaptado de Sebrae (2008).

Como na avaliação dos empregados, o diretor é o responsável primeiro pela avaliação. Ele deve receber a autoavaliação do gerente e os resultados da avaliação dos subordinados do avaliado, relativos às competências gerenciais. O subordinado poderá ou não se identificar. A avaliação das competências gerenciais gera uma pontuação que não terá vinculação com o valor da gratificação gerencial.

2.4.3 Acompanhamentos e avaliação dos resultados

Os processos de acompanhamento dos resultados e dos indicadores estabelecidos são de responsabilidade da UGP, que fundamenta diretamente a remuneração variável e indiretamente as ações de capacitação.

O acompanhamento do desempenho individual fundamenta-se no estabelecimento de metas de desenvolvimento dos empregados. A avaliação das metas de realização não determina valores de remuneração variável, mas constitui o critério a ser observado nas decisões de

crescimento salarial.

Os indicadores são propostos pela Unidade de Gestão Estratégica e submetidos à Diretoria Executiva para aprovação do Conselho Deliberativo Estadual a cada ano, inclusive demonstrando o impacto orçamentário e financeiro previsto. Os indicadores são vinculados ao cumprimento do plano plurianual (SEBRAE, 2008).

O acompanhamento do desempenho individual está baseado no plano de acompanhamento do PADI de cada colaborador e subsidia ações de capacitação, um dos critérios a ser considerado nas decisões de crescimento salarial.

O acompanhamento do desempenho individual compreende as metas de realização e as metas de desenvolvimento. As primeiras são ações concretas que o empregado deve realizar no ano. Estão voltadas para a atividade-fim da unidade e da agência, bem como vinculadas ao plano de trabalho e ao orçamento previsto. As segundas visam à aquisição de conhecimentos ou habilidades relativos às competências e às ações previstas nas metas de realização e ao desenvolvimento de atitudes.

É de responsabilidade do superior imediato o monitoramento do PADI, por meio de reuniões de análises com cada subordinado. Também deve fornecer feedback ao empregado sempre que possível. As metas são negociáveis desde que isso não afete a performance.

O sistema de avaliação de desempenho está alinhado com o mapa estratégico Sebrae/2023. Tem como propósito: “Transformar os pequenos Negócios em protagonista do desenvolvimento sustentável do Brasil e sua visão do futuro é ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos Negócios” (SEBRAE, 2021, p. 13). Logo, pode-se afirmar que foi relevante pesquisar a atuação organizacional do Sebrae/PB, no que tange à prática da avaliação de desempenho por competência do SGP.

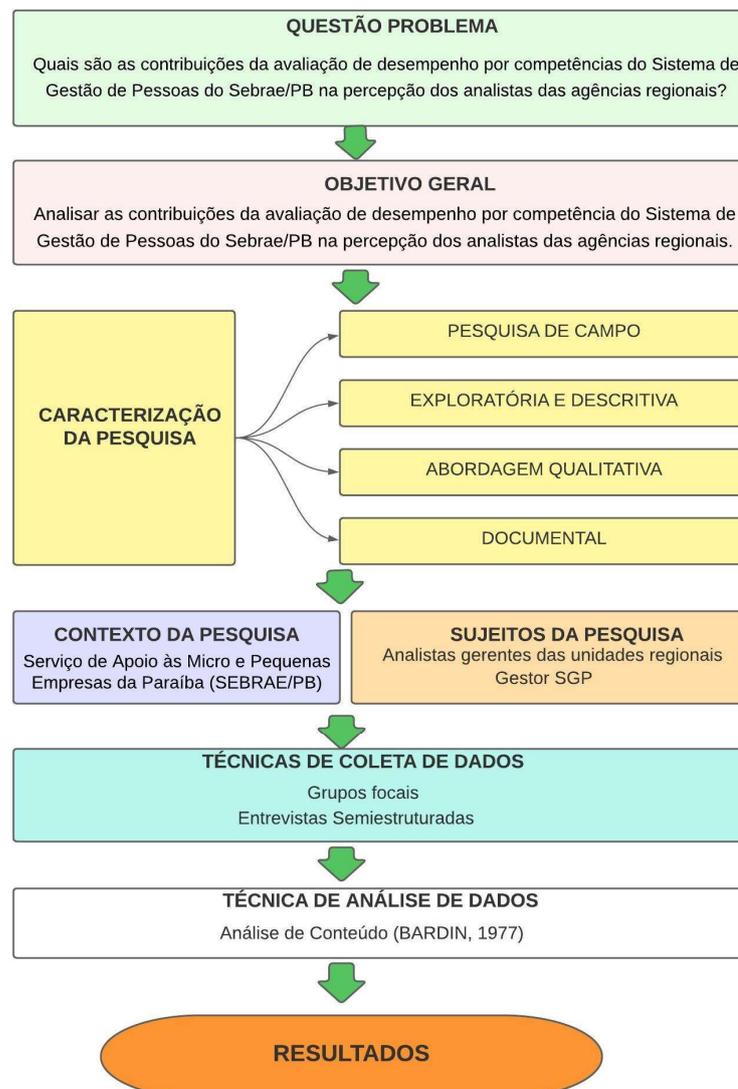
No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento desta investigação.

3 METODOLOGIA

A metodologia de uma pesquisa científica assegura a concretização dos objetivos, de modo que a averiguação dos dados seja elaborada e descrita com base nos padrões definidos pela ciência (GIL, 2019).

Desse modo, este capítulo do presente estudo descreverá o caminho metodológico trilhado para atingir os objetivos propostos. Na Figura 11, apresenta-se a trilha metodológica seguida pela pesquisadora, a fim de obter resposta ao questionamento proposto, bem como o alcance dos objetivos do estudo.

Figura 11 – Trilha metodológica do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Assim, optou-se por dividir a metodologia em quatro subseções: i) Caracterização da pesquisa; ii) Contexto e sujeitos da pesquisa; iii) Técnicas para coleta de dados; e iv) Técnica de análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Gil (2019), para conferir racionalidade a uma pesquisa, é necessário categorizá-la. Nesse sentido, o presente estudo classifica-se como uma **pesquisa de campo**. Conforme Lakatos (2021), uma pesquisa de campo é aquela em que, além de ser realizado um levantamento documental, é executada uma coleta em consonância com a população estudada. Tal método coaduna com o estudo realizado, haja vista que se analisaram as contribuições da avaliação de desempenho por competências do SGP do Sebrae/PB, como apoio na percepção dos analistas regionais da instituição.

A fim de viabilizar a conquista dos objetivos propostos, optou-se por uma **abordagem qualitativa**. Segundo Flick (2009, p. 21), “a pesquisa qualitativa permite a análise dos significados subjetivos da experiência e da prática cotidiana”. Para Creswell e Creswell (2021), a abordagem qualitativa é uma forma de explorar e compreender o significado que os sujeitos atribuem a problemas no contexto social no qual estão inseridos.

A escolha do procedimento qualitativo fez-se necessária, uma vez que, traçados os objetivos, a pesquisadora almejou analisar, na percepção dos sujeitos, a avaliação de desempenho por competências do SGP do Sebrae/PB. A análise ocorreu no ambiente social no qual esses indivíduos realizam, de forma cotidiana, suas práticas laborais.

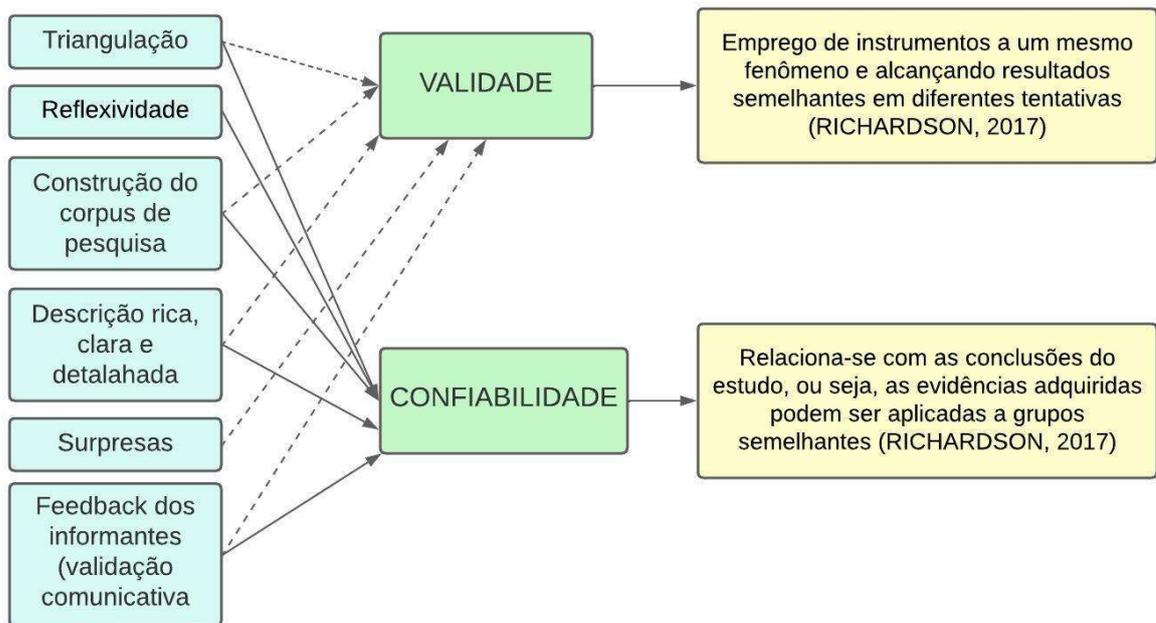
A pesquisa qualitativa recebe muitas críticas em razão de manifestar um caráter subjetivo e de envolvimento emocional do pesquisador (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2001). Ademais, há estudiosos que acreditam que os fenômenos precisam ser medidos para que sejam úteis (CHIZZOTTI, 2006). Posto isso, o presente estudo fundamentou-se em critérios de validade e confiabilidade. Para tanto, entende-se confiabilidade como o emprego de instrumentos a um mesmo fenômeno e alcançando resultados semelhantes em diferentes tentativas. Validade, por sua vez, relaciona-se com as conclusões do estudo, em que as evidências adquiridas podem ser aplicadas a grupos semelhantes (RICHARDSON, 2017).

Nessa perspectiva, Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) exprimem seis critérios de validade e confiabilidade:

- a) triangulação;
- b) reflexividade;
- c) construção do corpus da pesquisa;
- d) descrição rica, clara e detalhada;
- e) surpresa; e
- f) feedback dos informantes (validação comunicativa).

Os autores alertam que esses critérios podem assegurar apenas a validade ou a confiabilidade ou ambos os critérios. Sendo assim, ilustram-se, na Figura 12, os critérios, bem como a qualidade que cada um assegura conforme os pesquisadores.

Figura 12 – Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa



Fonte: Adaptado de Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

A fim de assegurar a qualidade do estudo, a pesquisadora optou por escolher três dos critérios apresentados na Figura 12, que possuíam tanto a seguridade de confiabilidade como de validade, conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6 – Critérios de validade e confiabilidade adotados na pesquisa

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	EXECUÇÃO
A construção do corpus da pesquisa	Tem relação com o tamanho da amostra, porém centrado na variedade de representação dessa amostra. O critério ainda evidencia a relação intensa dos sujeitos com o pesquisador, obtendo como resultado o conhecimento comparável à realidade concreta.	A amostra foi composta por analistas gerentes de todo o Sebrae/PB, permitindo o conhecimento da realidade do todo e, assim, possui uma representatividade expressiva e variável.
Descrição rica, clara e detalhada	Consiste no cuidado de detalhamento tanto do contexto social dos sujeitos em seu ambiente cotidiano como na sociedade em geral. Essa riqueza de detalhes descritos de forma transparente deve permitir que outros pesquisadores possam gerar condições de implementações semelhantes em outros contextos de pesquisa diferentes.	Com base em grupos focais, foi possível obter uma descrição clara, rica e detalhada da problemática, pelo espaço no qual foram realizados os grupos focais, o que promoveu que os sujeitos da pesquisa dialogassem entre si, trazendo informações ricas e detalhadas. Além disso, é possível inferir que os resultados possam ser implementados em outros ambientes organizacionais, com amparo no referencial teórico abordado e nos resultados obtidos.
Feedback dos informantes (validação comunicativa)	Possui relação com checagem dos indivíduos investigados em relação ao sentido de suas respostas analisadas pelo pesquisador. Dessa forma, o pesquisador poderá compreender de forma profunda os dados coletados junto aos indivíduos.	A pesquisadora voltou aos sujeitos de pesquisa para, assim, checar as informações e seu entendimento quanto ao sentido do que expressaram. Portanto, com o feedback obtido, é possível aferir confiabilidade e validade dos resultados obtidos.

Fonte: Elaborado com base em Paiva Júnior, Leão e Mello (2011).

Dessa forma, com apoio nos critérios citados e para proceder com uma pesquisa qualitativa no contexto da investigação, a presente investigação caracteriza-se como **descritiva e exploratória**. A pesquisa descritiva “[...] consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é, e como se manifesta determinado fenômeno” (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 100). Para Gil (2019), a pesquisa descritiva é aquela que tem por aspecto primordial a descrição de características de um fenômeno. O autor ainda defende que são pesquisas que têm por objetivo fazer o levantamento de opiniões e crenças de uma

população.

Desse modo, possui relação com o objetivo deste estudo que, entre outros, mapeou a percepção dos analistas regionais do Sebrae/PB quanto ao módulo de avaliação de desempenho do SGP. Descreveu-se o sentido que tais analistas, sujeitos da pesquisa, atribuem a um fenômeno, no caso, a avaliação de desempenho por competência do SGP do Sebrae/PB.

O trabalho ainda se adequou às dimensões da pesquisa exploratória, pois teve como meta identificar os fatores impulsionadores e limitantes da avaliação de desempenho por competências do SGP, que compunham a percepção dos analistas regionais do Sebrae/PB. Isso proporcionou à pesquisadora maior familiaridade com a problemática, a fim de esclarecer o fenômeno estudado com a reunião de informações que permitiram a descortinação da temática (GIL, 2019).

O estudo empreendeu, ainda, procedimentos de pesquisa **documental**. Gil (2019) alerta que “documento” evoca a imagem de certidões, escrituras, diplomas etc. Entretanto, o autor ressalta que o termo deve ser compreendido de forma ampla. Para ele, documento deve ser entendido como “[...] um termo que pode ser utilizado para designar qualquer coisa que possibilita conhecer outras coisas” (GIL, 2019, p. 63). Em suma, documento pode ser compreendido como informações registradas em algum suporte.

Portanto, para alcançar o que a pesquisa propõe, utilizou-se a documentação organizacional disponível para a investigação, que subsidiou e conduziu uma visão mais próxima da realidade em exame. Utilizaram-se **documentos internos**, elaborados pelo Sebrae/PB, tais como Relatório de Gestão, Estatuto Social do Sebrae/PB, notas técnicas, resoluções e instruções normativas; além de **documentos externos**, adotados pelo Sebrae/PB, a exemplo do Manual de Políticas e Procedimentos 2004 e 2008 do Sistema de Gestão de Pessoas.

Os documentos do Sebrae/PB usados na pesquisa encontram-se descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Documentos utilizados na pesquisa

DOCUMENTO	TIPO	DESCRIÇÃO
Sistema de Gestão de Pessoas – Manual de Políticas e Procedimentos (2004) e (2008)	Documentos externo	Este documento expressa os princípios que norteiam SGP. Estabelece políticas, diretrizes e procedimentos para sua administração.
Relatório de Gestão (2021)	Documentos internos	Apresenta aos órgãos de controle interno e externo e à sociedade a prestação de contas anual a que a unidade jurisdicionada está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal, elaborado de acordo com as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU), através da Instrução Normativa (IN) n.º 84/2020 e da Decisão Normativa (DN) TCU n.º 187/2020. Ele retrata a geração de valor às suas partes interessadas e à sociedade, evidenciando a relevância da instituição ante os objetivos estabelecidos. Os temas apresentados levam em consideração as entregas mais relevantes vinculadas aos objetivos estratégicos da organização, sendo avaliados por meio de indicadores de desempenho e de impactos quantificados através de projetos e atividades junto às partes interessadas.
Estatuto Social Sebrae/PB (2021)		Documento formal que estabelece normas jurídicas.
Notas técnicas		Documento com fundamentos legais, históricos e informações relevantes para deliberação da Diretoria Executiva (Direx).

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os documentos descritos no Quadro 7 permitiram que a investigação tivesse informações históricas e descritivas de como a gestão do Sebrae/PB pensou o SGP, bem como as ocorrências e o desenvolvimento dos procedimentos de avaliação de desempenho do órgão, objeto do presente estudo. Dessa forma, a coleta e a análise documentais foram de grande valia para fins de validação da pesquisa qualitativa.

3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada no Sebrae/PB, que é uma organização sem fins lucrativos com atuação limitada ao estado da Paraíba. A entidade originou-se de seus antecessores – o Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa da Paraíba e o Núcleo de Assistência Industrial da Paraíba –, por meio da Lei n.º 8.029 de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto n.º 99.570 de 9 de outubro do mesmo ano. Desde então, o Sebrae/PB passou por uma linha de evolução, como apresentado na Figura 13.

Figura 13 – Memorial do Sebrae/PB



Fonte: Adaptado de Sebrae (2022).

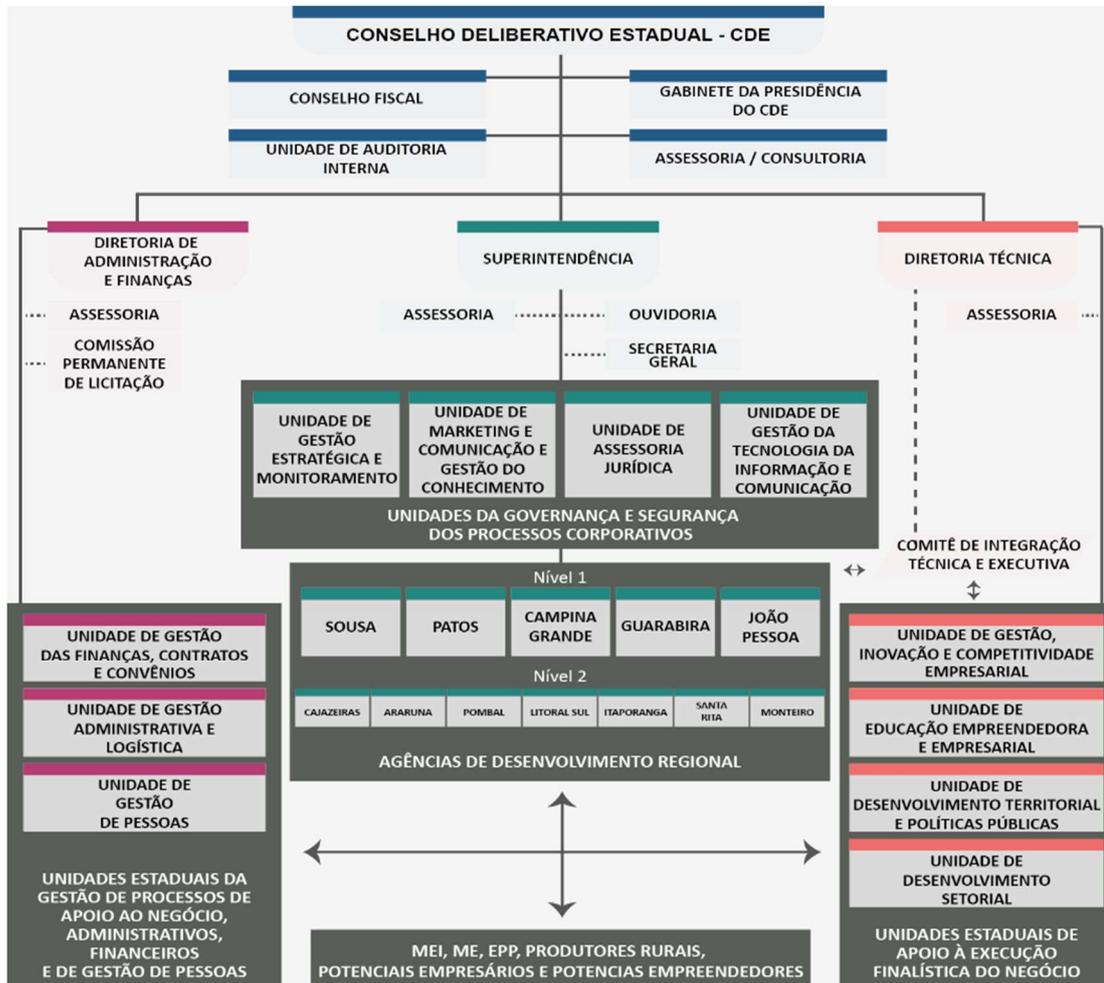
O Sebrae/PB tem sede na cidade de João Pessoa, com mais 12¹ agências regionais distribuídas por todo o território do estado da Paraíba (SEBRAE, 2010), e assume como objetivo de atuação:

Fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequenos portes industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, notadamente nos campos da economia, administração, finanças e legislação; da facilitação do acesso ao crédito; da capitalização e do fortalecimento do mercado secundário de títulos de capitalização daquelas empresas; da ciência, da tecnologia e do meio ambiente; da capacitação gerencial e da assistência social. (SEBRAE, 2010).

Consoante regimento interno da instituição, o Sebrae/PB tem um modelo organizacional baseado nos pressupostos de excelência de gestão e em uma liderança que assegure a criatividade e o desempenho dos colaboradores e, assim, possa oferecer à comunidade maior qualidade nos produtos e serviços. Para isso, possui estrutura básica formada por Conselho Deliberativo Estadual, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Unidades da Governança e Segurança dos Processos Corporativos, Unidades Executivas Estaduais da Gestão de Processos de Apoio ao Negócio, Unidades Estaduais de Apoio à Execução Finalística do Negócio e Agências de Desenvolvimento Regional. Estas últimas de nível I e nível II. Na Figura 14, mostrar-se-á o organograma do Sebrae/PB.

¹ O Sebrae/PB possui em seu organograma atual 12 agências regionais. No entanto, a agência regional de Santa Rita não está em funcionamento.

Figura 14 – Organograma do Sebrae/PB



Fonte: Sebrae (2022).

Marconi e Lakatos (2013) defendem que o universo da pesquisa deve ser formado por elementos que possuam pelo menos uma característica comum, e a delimitação desse universo ocorrerá por essa característica compartilhada entre esses sujeitos. Nesse sentido, o universo da pesquisa são os 273 funcionários que laboram no Sebrae/PB em todo o território estadual.

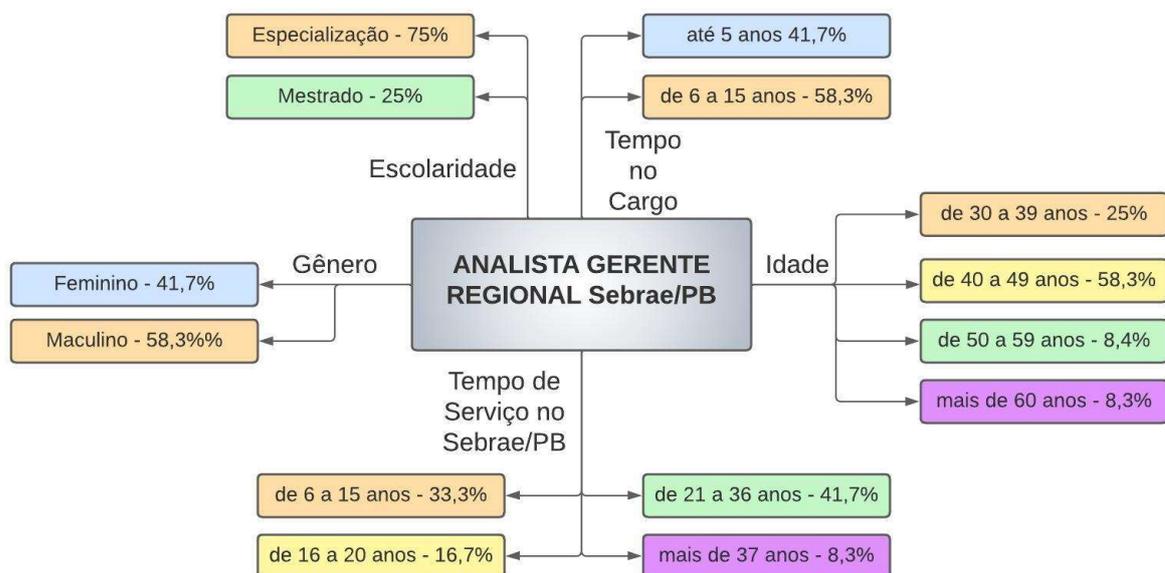
Partindo da premissa de que a amostra deve ser tomada de uma parte do universo (MARCONI; LAKATOS, 2013; RICHARDSON, 2017; LAKATOS, 2021), este estudo teve amostra intencional, pois buscou-se compreender a percepção sobre o sistema de avaliação de desempenho do Sebrae/PB de 11 funcionários **analistas que exercem cargo de gerentes regionais** nas agências regionais da PB, além da analista gestora do SGP (LAKATOS, 2021).

Ainda na concepção de Marconi e Lakatos (2013), a amostra deve ser constituída de forma representativa em relação ao todo, pois atribui legitimidade aos resultados da pesquisa. Desse modo, os funcionários analistas que exercem o cargo de gerentes de unidades regionais

devem, entre outras atribuições, “[...] acompanhar o desempenho individual e das equipes vinculadas à Unidade, analisando o desempenho das mesmas, de acordo com os critérios definidos no Sistema de Gestão de Pessoas – SGP [...]” (SEBRAE, 2016).

Sob essa ótica, a escolha pelos analistas gerentes das agências regionais ocorreu porque esses funcionários são participantes como avaliadores e são avaliados por sua equipe e pelo seu superior no SGP, módulo de avaliação de desempenho por competências, e ainda estão distribuídos por todas as agências regionais do Sebrae/PB. Sendo assim, conhecem a realidade do processo. Na Figura 15, está apresentado o perfil dos analistas gerentes regionais que constituíram a amostra deste estudo.

Figura 15 – Perfil dos analistas gerentes das agências de desenvolvimentos regionais Sebrae/PB



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os sujeitos da pesquisa foram contatados por e-mail. Na ocasião, foi encaminhado um breve resumo do que se tratava a pesquisa. Em seguida, foi solicitado que os analistas gerentes regionais sinalizassem o interesse em participar da pesquisa. Todos responderam que gostariam de contribuir para o estudo e, desse modo, receberam as datas e os horários das entrevistas.

A maior parte dos sujeitos da pesquisa é homem. Contudo, não há uma diferença expressiva quanto ao gênero. Percebe-se que 75% dos entrevistados possuem especialização. Em contrapartida, 25% são mestres. Além disso, constata-se que os sujeitos pesquisados possuem experiência na função que exercem, bem como estão há anos na organização estudada. Isso pode ser considerado de grande valia para fins de obtenção de informações a respeito dos

processos de avaliação de desempenho por competência do Sebrae/PB.

Além dos analistas gerentes das unidades regionais, compõe como sujeito da pesquisa **a gestora da avaliação de desempenho por competências do Sebrae/PB**. Cabe ressaltar que a gestora possui mais de 23 anos de trabalho no Sebrae/PB e, destes, 19 anos na função de gestora na área de Gestão de Pessoas, na gestão da avaliação de desempenho por competência.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A fim de alcançar os objetivos propostos, realizaram-se entrevistas com a técnica de **grupos focais** com os 11 analistas gerentes de unidades regionais. Barbour (2011) afirma que grupos focais são “entrevistas de grupo” que permitem a interação dos participantes, por meio do encorajamento do pesquisador em ativar essa interação. Dessa maneira, é possível desenvolver as discussões para que se possa coletar os dados necessários para o estudo. Além disso, o autor ressalta que, nas discussões grupais, surgem diferentes perspectivas e experiências variadas, o que traz riqueza de informações e atenderá os critérios de confiabilidade e validade da pesquisa qualitativa, discutida na caracterização da pesquisa deste estudo.

Além dos grupos focais, efetuou-se uma **entrevista semiestruturada** com a analista técnica gestora da unidade de Gestão de pessoa, responsável pela gestão da avaliação de desempenho por competências do Sebrae/PB. Richardson (2017) aborda que a entrevista é uma técnica de coleta de dados que proporciona o estreitamento entre duas pessoas, tornando a troca de informações enriquecedora. Entre os tipos de entrevista, optou-se pela semiestruturada, pois, conforme advoga Triviños (1987), é uma das principais técnicas de coleta de dados para pesquisas de abordagem qualitativa. Isso porque permite que o entrevistado contribua para a elaboração dos elementos da pesquisa por meio do seu pensamento e de suas experiências, de forma a enriquecer a investigação. Em suma, é uma técnica de coleta de dados que proporciona liberdade e espontaneidade ao entrevistado.

É importante ressaltar que, antes da realização da coleta de dados, encaminhou-se ao diretor de Administração e Finanças do Sebrae/PB um Termo de Autorização (Apêndice D) para que fosse permitida a coleta de dados no âmbito da organização. No termo, apresentava-se ao diretor um resumo da pesquisa e as contribuições que ela pretendia oferecer ao Sebrae/PB. Após a autorização da direção, contataram-se os analistas gerentes regionais do Sebrae/PB e a analista e gestora do processo de avaliação de desempenho por competências do Sebrae/PB, conforme relatado na seção 3.2, para que fossem providenciadas as entrevistas.

Ademais, a pesquisa foi submetida na plataforma Brasil sendo aprovada conforme Resolução Nacional de Saúde (CNS) n.º 510/2016 e submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal da Paraíba, com o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) n.º 63578122.4.0000.5188 e número de parecer 5.777.087. Após aprovação, iniciou-se a coleta de dados.

Os roteiros das entrevistas foram construídos com base na fundamentação teórica e com o intuito de alcançar os objetivos propostos. Todavia, objetivando atingir tais metas, existia flexibilidade e liberdade em inserir novas perguntas, conforme necessidade da pesquisadora.

Nesse sentido, no Quadro 8 consta um resumo da metodologia utilizada.

Quadro 8 – Relação de sujeitos, objetivos e técnicas de pesquisa

OBJETIVOS	SUJEITOS	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	CRITÉRIOS DE QUALIDADE DA PESQUISA
Mapear a percepção dos analistas das agências regionais sobre a avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB.	Analistas gerentes das unidades regionais	Grupos focais	A construção do corpus da pesquisa Descrição rica, clara e detalhada
Identificar os fatores impulsionadores e limitantes da avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB com base na percepção dos analistas das agências regionais.	Analistas gerentes das unidades regionais	Grupos focais	A construção do corpus da pesquisa Descrição rica, clara e detalhada
Propor itinerário da avaliação de desempenho que contribua para o desenvolvimento de competências, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.	e analista gestora da avaliação de desempenho por competências do SGP	Entrevista semiestruturada	Feedback dos informantes (validação comunicativa)

Fonte: Elaboração própria (2022).

Nessa perspectiva, criaram-se dois grupos focais com a utilização da plataforma

Microsoft Teams. As entrevistas em grupo foram gravadas, com a anuência de todos os participantes. A pesquisadora iniciou com a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice C), e todos concordaram em participar do grupo focal. Em seguida, a pesquisadora fez um resumo do estudo e começou a mediação do debate. No Quadro 9 demonstram-se os dados de realização dos grupos focais.

Quadro 9 – Dados de realização dos grupos focais

DADOS	GRUPO FOCAL 1	GRUPO FOCAL 2
Participantes	7	4
Tempo	1h29m27s	52m24s

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os grupos focais ocorreram de forma tranquila, permitindo que existissem discussões sobre a temática entre os participantes. Para a condução dos trabalhos, elaborou-se um roteiro de entrevista (Apêndice A), a fim de estimular o diálogo entre os participantes e obter informações para o alcance dos objetivos propostos.

Desse modo, realizou-se a entrevista no Sebrae/PB, no ambiente de trabalho da analista gestora, com duração de 49 minutos. A entrevista também foi gravada. A princípio, entregou-se o Termo de consentimento livre - TCLE para que a entrevistada pudesse autorizar a gravação e o procedimento de forma geral. Após a assinatura do termo, apresentou-se uma síntese da pesquisa para que a entrevistada tomasse conhecimento do conteúdo a ser abordado. Por fim, iniciou-se a entrevista norteada pelo roteiro de entrevista (Apêndice B).

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

Para o exame dos dados coletados, utilizou-se o método de Análise de Conteúdo (AC), segundo os pressupostos de Bardin (1977). A autora ressalta que AC é:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens... a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 1977, p. 38).

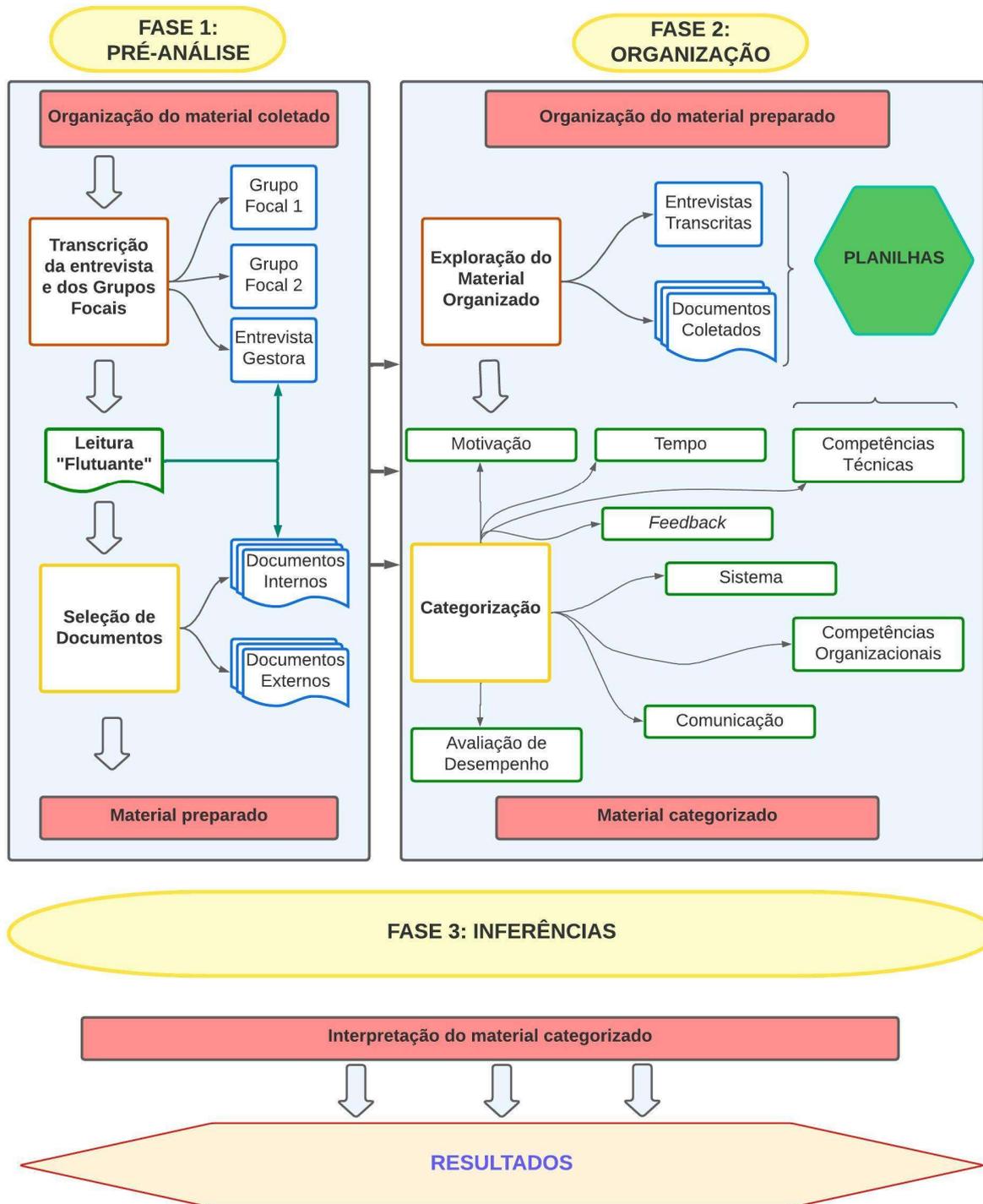
De acordo com Bardin (1977), toda forma de comunicação pode ser analisada com amparo na técnica de AC, desde que realizada de forma sistemática e que permita a produção de critérios na geração de conhecimento.

Optou-se pela técnica de AC, visto que, em obediência aos critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa, é necessário que sejam utilizados métodos já testados e aprovados anteriormente. Mozzato e Grzybovski (2011) reiteram que a AC tem sido uma técnica muito utilizada e validada nas pesquisas de cunho qualitativo.

Dessa forma, para analisar as contribuições da avaliação de desempenho por competências do SGP na percepção dos analistas da regional do Sebrae/PB, a pesquisadora apropriou-se das estratégias trilhadas pela AC, conforme Bardin (1977), percorrendo três fases: i) pré-análise; ii) organização; categorização; e iii) inferências. Tal escolha deve-se ao fato de que Bardin (1977) constrói uma estratégia metodológica que permite ao pesquisador estruturar o conteúdo de forma a extrair significação do material levantado.

O desenvolvimento da análise dos dados encontra-se na Figura 16.

Figura 16 – Trilha da análise dos dados



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com apoio em Bardin (1977).

Na primeira fase da AC, efetuou-se a organização do material coletado. Em primeiro lugar, a pesquisadora transcreveu, de forma integral, as entrevistas realizadas com os grupos focais. O segundo passo foi transcrever a entrevista semiestruturada feita com a gestora do processo de avaliação de desempenho por competência do Sebrae/PB. Ademais, separaram-se

os documentos internos e externos, conforme descrito em seção 3.3. Em um primeiro momento, a pesquisadora executou o que Bardin (1977) chama de “leitura flutuante” para determinar quais documentos trariam relevância para o alcance dos objetivos propostos. Fez o mesmo com a transcrição das entrevistas, a fim de organizar o material e, assim, torná-lo operacional para a fase seguinte da análise de dados.

A segunda fase correspondeu à etapa de exploração do material já preparado para a operação de análise. Assim, elaboraram-se planilhas de *Excel*. Cada planilha referia-se a uma categoria. Nelas, dispuseram-se os trechos das entrevistas que correspondiam a cada categoria tratada. As categorias usadas foram apresentadas na Figura 16, no local destinado à segunda fase, e explicitadas no Quadro 10. Destaca-se que essas categorias foram criadas com amparo no referencial teórico, bem como nos objetivos traçados.

Na definição das categorias, este estudo apoiou-se no “modelo misto”, apresentado por Laville e Dionne (1999) como um modelo no qual a pesquisadora faz uma pré-seleção de categorias no início da investigação. Contudo, essas categorias não são rígidas, podendo sofrer mudanças ao longo da análise, caso necessário. Nesse contexto, após coleta de dados e da organização do material, definiram-se as categorias conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Categorias de análise da pesquisa

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
Motivação	Para que realizar a avaliação de desempenho? Por que fazer avaliação de desempenho?
Tempo na Avaliação	Lacuna entre o período que está sendo avaliado e o período da realização da avaliação de desempenho.
Competências técnicas	Quais competências? O que são? Para que servem?
Feedback	Resultado da avaliação de desempenho.
Sistema	A utilização do sistema; como usar; nuances.
Competências organizacionais	Quais competências? O que são? Para que servem?
Comunicação	O que é a avaliação de desempenho? Para que serve e como é sua dinâmica de funcionamento?
Avaliação de desempenho	Percepção dos entrevistados quanto às nuances da avaliação de desempenho propriamente ditas.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Por fim, a terceira fase é a de inferências. Nessa etapa, a pesquisadora interpretou as unidades de categorias sistematizadas. Em seguida, relacionou tais unidades de análise umas com as outras e elas com o referencial teórico. Desse modo, emergiram resultados e inferências com o intuito de responder ao questionamento inicial: **quais são as contribuições da avaliação de desempenho por competências do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB na**

percepção dos analistas das agências regionais?

Nessa perspectiva, na próxima seção apresentar-se-ão a análise e os resultados obtidos no estudo. Dessa forma, compreendem-se o olhar da analista gestora sobre a avaliação de desempenho por competências, o mapeamento da percepção dos analistas gerentes das agências de desenvolvimento regional do Sebrae/PB sobre a avaliação de desempenho por competências do SGP, além dos fatores impulsionadores e limitantes dessa avaliação de desempenho. Por fim, há a proposição de um itinerário de avaliação de desempenho que contribua para o desenvolvimento de competências e aprendizagem individual e organizacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, evidenciam-se os resultados da pesquisa desenvolvida com 11 funcionários analistas que exercem cargo de analista gerente das agências regionais do Sebrae/PB e uma analista gestora do SGP, totalizando 12 participantes.

Realizaram-se as entrevistas em momentos distintos. Com a gestora do SGP, a entrevista foi individual e presencial. Com os dois grupos focais, os demais colaboradores e os gerentes regionais, ocorreram em ambiente virtual, via *Microsoft Teams*, como descrito no Capítulo 3.

Por meio das entrevistas, captaram-se os diferentes olhares sobre aqueles que utilizam o SGP. No caso da gestão, avaliou-se como ocorre o funcionamento do sistema. Já na entrevista com os colaboradores, buscou-se saber como eles avaliavam a efetividade do SGP. Neste capítulo, tentou-se unir o ponto de vista teórico e prático do SGP no âmbito do Sebrae/PB. Os resultados estão expostos nas análises constantes nos próximos subcapítulos.

4.1 O OLHAR DA GESTORA SOBRE SGP/AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A entrevista com a gestora foi realizada com auxílio de um roteiro de entrevista próprio (Apêndice B). No roteiro, constavam alguns apontamentos acerca das finalidades do SGP, quais sejam: como ocorre a avaliação de desempenho no Sebrae/PB; como são definidas as competências nessa avaliação; quais critérios são utilizados para a mudança de faixa de step; como funciona a metodologia de avaliação; quais mudanças vêm ocorrendo desde 2004 no sistema; como as competências individuais se alinham às competências organizacionais; como o gestor avalia a questão do desempenho, em relação à metodologia utilizada; como ocorre o feedback; como as relações interpessoais e organizacionais interferem na avaliação; quais são os impactos gerados pela avaliação de competências (promoções, mudanças de área, alcance de metas, salário, capacitação profissional, demissão etc.); quais são os benefícios obtidos pelo Sebrae com a implementação do programa; o que caracteriza os fatores impulsionadores e limitantes da avaliação por competências do SGP; e quais são os avanços organizacionais que o SGP atual provoca, em relação aos métodos de avaliação anteriores.

Para assegurar melhor entendimento do leitor, buscou-se sintetizar todos os pontos presentes no roteiro com base em algumas falas da gestora a respeito do funcionamento do SGP. Muito do que foi abordado pela gestora está fundamentado no Capítulo 2 deste estudo, acerca do Sistema de Avaliação por Competência do SGP Sebrae. No entanto, neste capítulo, buscou-se averiguar como o sistema ocorre na prática, de acordo com a perspectiva dos envolvidos no

processo.

A avaliação de desempenho, no âmbito do Sebrae/PB, de acordo com a gestora, ocorre por meio de cinco indicadores que compõem o Placar Individual de Carreira (PIC), definidos para a ascensão de carreira. São eles: o tempo de empresa, a escolaridade adicional, a avaliação de competências, as ações de desenvolvimento e certificações (adquiridas mediante provas da universidade corporativa) e, por último, as metas de desempenho. Sobre como é feita a avaliação das competências no Sebrae/PB, a gestora destaca:

Inicialmente, a gente forma um comitê para escolhas das competências, composto pela gerente da Unidade de Gestão de Pessoas, a gerente ou algum representante da Unidade de Gestão Estratégica, um gerente da área finalística, mais um gerente de agência de algum município. Eu fico como mediadora durante essa reunião de análise. Então, esse comitê vai avaliando estratégias atuais, e a gente faz as escolhas dentro daquele hall de competências que já existe no próprio sistema de gestão de pessoas. Nós temos aquele conjunto de competências, então a gente elege quais são as três competências técnicas que serão para aquele ciclo e para o ciclo seguinte também. (GESTORA, 2022).

O conjunto de competências descrito pela gestora refere-se aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes (SEBRAE, 2004) necessários para o bom desempenho organizacional, descritos no Capítulo 2 deste estudo. Essas competências são avaliadas pelo gestor, seguindo uma lista de evidências para cada uma, a qual detalha as ações necessárias que comprovam a aplicação ou não daquela competência.

Quanto aos critérios de desempenho, são eles que definirão a mudança de step², que pode ocorrer tanto horizontal como verticalmente. No caso da evolução horizontal, esta acontece no mesmo espaço ocupacional (cargo), como, por exemplo, do step 1 para o step 3 ou de analista técnico I para analista técnico II. Já a ascensão vertical é quando ocorre “justamente essa mudança de um tipo de espaço ocupacional para outro” (GESTORA, 2022) – ou seja, de um assistente para um analista técnico.

Tal evolução, no âmbito do Sebrae/PB, ocorre, conforme mencionado, com base nos cinco indicadores para ascensão da carreira. Nas palavras da gestora:

[...] é calculado o placar individual de carreira, então esse placar dá uma pontuação para cada pessoa, e a partir dessa pontuação você entra num ranking junto com outros colaboradores do mesmo espaço ocupacional e nível que o seu. (GESTORA, 2022).

² Step no âmbito do SGP/Sebrae significa a progressão na carreira.

Convém lembrar que a evolução vertical ocorre apenas se o colaborador possuir ensino superior, que é uma exigência e um pré-requisito essencial no âmbito do Sebrae. Portanto, mesmo se o colaborador obtiver o número de steps máximo para ascender ao cargo de analista, se não possuir o ensino superior, não acontecerá. Em contrapartida, uma vez que obtiver a titularidade e a quantidade máxima de steps, ficando entre as melhores pontuações, a ascensão ocorre de forma automática, havendo orçamento que o favoreça.

No caso da ascensão horizontal, de analista I para analista II, para alcançar a promoção, será exigida, além do ensino superior, uma titularidade de pós-graduação, como especialização ou mestrado. Por outro lado, para mudar de analista técnico II para analista técnico III, é preciso ter, além desses requisitos, uma experiência em coordenação e gerenciamento de projetos ou equipes (como gestor de projetos ou gerente).

A fim de ilustrar como ocorre essa promoção, tome-se como exemplo um analista técnico II que atingiu os pré-requisitos para a ascensão da carreira. Este irá concorrer com outros analistas técnicos II. Aqueles que obtiverem maior pontuação alcançarão o crescimento na carreira, a depender do orçamento da organização. Portanto, o orçamento também é um fator que determinará o número de steps que poderão ser alcançados. É o que alerta a gestora:

[...] a partir da proposta que a gente leva para a Diretoria, e com base no orçamento, a gente propõe que vão ser dois steps, se vai ser um step, se vão ser três steps: a estratégia, ou seja, a melhor estratégia para aquele ciclo. Aí, tendo o orçamento para aquilo ali, e sendo autorizado pela Diretoria e Conselho Deliberativo Estadual, a gente faz as promoções. (GESTORA, 2022).

Já o pré-requisito “tempo” considera a experiência do colaborador, medida em anos completos. Nesse caso, a cada ano completo, o colaborador recebe uma pontuação de 0,50, limitada a dez pontos, que equivale a 20 anos. Tal parâmetro encontra-se descrito na Nota Técnica de 2021.

Ainda que, ocorrendo empate na pontuação do ranking, são adotados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: 1º – maior pontuação no indicador desempenho; 2º – maior pontuação no indicador competências; 3º – maior pontuação no indicador tempo de Sebrae. (SEBRAE, NT UGP p.8 11/2021).

Em continuidade, a pesquisadora questionou quais mudanças, entendidas pela gestora, ocorreram desde a implementação da metodologia de avaliação, ocorrida em 2004. A gerente destacou que uma das principais alterações foi a ascensão baseada no salário. Nesse sentido,

quanto menor o salário do colaborador, mais chances de progredir na carreira, caso esteja bem colocado no ranking. A entrevistada complementa:

Eu lembro que havia críticas, porque se a pessoa tinha o menor salário não necessariamente ela teria maior prioridade, na visão de alguns, para crescimento, mas o que deveria ser mais focado seria o desempenho, e não se ela tinha o menor salário ou não. (GESTORA, 2022).

A gestora ainda pontuou uma mudança decorrente da avaliação envolvendo o número de steps: “que era bem relevante para nossa tabela salarial também. A gente tinha 30 steps de crescimento para um assistente, aí foram reduzidos dez steps, que a gente retirou do assistente” (GESTORA, 2022).

Os indicadores para o plano de carreira se caracterizam como instrumentos de gestão que definem critérios para a ascensão profissional dos empregados em um determinado cargo com idênticas atribuições. No caso dos colaboradores do Sebrae, por ser uma empresa privada sem fins lucrativos, mas que advém de recursos públicos, o acesso a esses cargos ocorre por meio de processo seletivo.

Como fator limitante para a ascensão profissional, há o limite orçamentário de pessoal, que é de 55% do total de recursos da fonte de receita da Contribuição Social Ordinária (CSO) e recursos próprios (receita de empresas beneficiadas convênios e outras receitas) (SEBRAE, 2014). Em virtude dessa limitação, contida nas regras do Manual do SGP 7.0, o Sebrae não é obrigado a reconhecer o empregado com aumento de salário. Dessa forma, os critérios utilizados, o PIC³ e a Ascensão de Indicadores, são definidos, anualmente, via nota técnica.

Faz-se necessário pontuar a importância da nota mínima no placar individual para a ascensão de carreira. Segundo a gestora, embora haja o orçamento para a promoção, não há possibilidade de esta ocorrer se o colaborador não atingir a nota mínima de sete pontos. “Se a gente tiver possibilidade de promover dez pessoas aqui, mas se apenas cinco conseguirem nota acima de sete, mesmo ainda tendo orçamento, os outros cinco não recebem a promoção.” (GESTORA, 2022). Funciona como uma nota de corte. De acordo com a Nota Técnica Sebrae 11 de 2021:

Com base nas premissas de impessoalidade e igualdade de tratamento funcional, para a aplicação dos critérios acima discriminados, será aplicada a nota de corte no ranking de todos os espaços ocupacionais. Ou seja, só estarão aptos a crescimento de carreira os funcionários que obtiverem a nota mínima

³ O PIC é o resumo individual do desempenho alcançado pelos colaboradores de acordo com as competências, os conhecimentos e os resultados no período de avaliação.

de 70 pontos no Placar Individual de Carreira – PIC –, independentemente do espaço ocupacional que ocupam e mesmo que estejam dentro do percentual de melhores avaliados de seu ranking. OBS. 3: ocorrendo empate na pontuação total do ranking, são adotados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem: 1º – maior pontuação no indicador Desempenho; 2º – maior pontuação no indicador Competências; 3º – maior pontuação no indicador Tempo de Sebrae.

O reconhecimento do funcionário do Sebrae/PB fundamenta-se no conceito de remuneração estratégica, que corresponde a formas de recompensas que se complementam, interagem e se alinham ao desenvolvimento profissional e aos resultados individuais com os objetivos organizacionais. O mix previsto é de salário fixo, remuneração variável e benefícios (SEBRAE, 2014). Nas palavras da gestora, o SGP 9.0, adotado por Sebraes localizados nos demais estados do Brasil, possibilita outros tipos de reconhecimento:

Aí que tipo de reconhecimento a gente pode dar, não precisa ser somente o aumento do salário, só aumento do step. Eu posso definir que esse aqui ou alguns vão ser para o crescimento de carreira, outros vão ganhar um curso no exterior, outros vão ter uma folga remunerada. Então, assim, são vários tipos de reconhecimento que são dados para aquele ciclo, entendeu? (GESTORA,2022)

Vale salientar que, embora não esteja contemplado como forma de reconhecimento no Sistema de Gestão de Pessoas, o Sebrae/PB incentiva seus colaboradores a participarem de capacitações, como especializações, workshops, oficinas e visitas técnicas, independentemente do processo de gestão do desempenho, com critérios definidos em Instrução Normativa (IN) interna n.º 06/03. Destaca-se que as metas de desenvolvimento estabelecidas no PADI de cada colaborador englobam como um dos critérios de ascensão na carreira a participação nesses eventos.

Ademais, outro fator limitante é a remuneração variável. Esta consiste em uma quantia paga ao ano, de forma variável, em função do alcance das metas – organizacionais, de equipe ou individuais. É isso o que consta no manual desde sua implantação. Porém, até o ciclo atual – 2021 –, o Sebrae/PB optou por não priorizar esse reconhecimento.

Portanto, não se definiram metas de equipe no PADI, e sim metas individuais. Destarte, a remuneração variável não foi implementada pela Diretoria por considerar outras prioridades, a exemplo da fala da gestora.

[...] foi opção do estado nunca ter sido implementado. Acho que porque a gente queria começar a fazer o, crescimento de carreira mais de forma contínua, a gente passou um tempo sem ter, então ele passou a focar mais nessa possibilidade de crescer com mais continuidade. (GESTORA, 2022).

[...] a gente passou a ter com mais frequência, e eu acredito que, com a implementação do novo, pode estar propondo essa possibilidade de remuneração variável sim. Eu acho que é um ganho para nós e em termos de metas de equipes e metas organizacionais. (GESTORA, 2022).

A remuneração variável está vinculada à performance/desempenho. Face aos resultados alcançados, pode ocorrer ou não o reconhecimento com um diferencial de salário pelo alcance das metas individuais, por equipe e organizacionais. Cabe informar que a avaliação da performance é definida por metas e por um período específico, monitorada à sua realização, tal como afirma Hipólito (2002).

Ademais, perguntou-se à gestora como ocorre a disseminação do processo de avaliação aos colaboradores. Segundo ela, a nota técnica é enviada e divulgada para eles via e-mail, bem como são comunicadas informações em reuniões entre colaboradores, em grupo de *WhatsApp*, *lives*, e-mail e internet.

Antes, segundo a entrevistada, quando se implementou a metodologia, havia visitas presenciais para divulgar, explicar o funcionamento da metodologia e sanar as dúvidas. Porém, atualmente, para dirimir dúvidas sobre como funciona a avaliação de desempenho, além das estratégias apresentadas no parágrafo anterior, após o resultado, a unidade responsável faz uma divulgação geral sobre os critérios utilizados e os resultados, por meio do compartilhamento de um vídeo. Além disso, fazem plantão de dúvidas:

[...] montamos também um tipo de plantão para ficar à disposição, para as pessoas virem tirar suas dúvidas de como está o placar dela, o que ela precisa fazer para crescer, o que ela precisa desenvolver para poder melhorar/avançar na carreira. (GESTORA, 2022).

A gestora reconhece que é preciso avançar na metodologia utilizada pelo Sebrae/PB para a avaliação de desempenho. De acordo com ela, uma atualização já vem sendo analisada pelo Comitê de Avaliação, buscando alinhar as estratégias e as competências ao momento vivenciado pela organização. Nesse sentido, a gestora adverte que:

Versão funcionando no país, nos outros estados, a gente busca aderir a essa nova versão, pois ela traz muito mais flexibilidade; uma versão que tenha maior possibilidade de outras formas de reconhecimento. Uma versão que não tenha essa curva forçada, que tem hoje, para o crescimento de carreira. No modelo atual, tendo aquela pontuação, você, obrigatoriamente, tem que fazer

o reconhecimento para aqueles mais bem pontuados, que nem sempre são os que realmente se destacaram. Por quê? Se ele cumpre direitinho as metas, apresenta as evidências que cumpriram aquelas metas feitas no PADI – Plano de Desenvolvimento Individual, tem mais escolaridade adicional, ou seja, atendeu àqueles indicadores, forçadamente tende a serem aquelas pessoas que serão reconhecidas e nem sempre são as que realmente deveriam. Porque, por exemplo, pode ter uma pessoa com menos tempo de Sebrae, ou que não tenha aquele nível de escolaridade adicional que outro tem, e que mesmo sendo um destaque para a instituição, corre o risco de não obter o reconhecimento por não obter maior pontuação. Portanto, esse novo sistema dá essa flexibilidade para ir para um comitê para analisar a carreira de forma mais abrangente. (GESTORA, 2022).

Ainda sobre a atualização do sistema, a gestora destaca a possibilidade de sofisticação deste através da junção dos dados, de modo a considerar outras avaliações. “Por exemplo, posso definir que a gente leve em consideração as avaliações que ele já teve, ou mesmo se não teve nenhum problema de conduta. Então, assim, são várias coisas que podemos cruzar naquela avaliação, tornando-o mais avançado e flexível.” (GESTORA, 2022).

Ressalta-se que a versão do SGP utilizada pelo Sebrae/PB é a versão 7.0. Em outros estados, entretanto, já está sendo usada a versão 9.0, considerada mais flexível pela gestora. Na nova configuração, o sistema pode ser parametrizado e possibilitar uma gestão do desempenho global, o que vai favorecer uma análise de carreira mais abrangente, com base em dados. Contudo, na versão atual, a gestora explica como funciona o cálculo do placar:

[...] eu monto o placar de acordo com os indicadores, e o sistema calcula a pontuação. Ele vai puxando a pontuação de cada indicador e ao final monto o ranking, separando-se os colaboradores de acordo com o espaço ocupacional (cargo) que ocupam. O sistema, inclusive, aponta as restrições, destacadas na cor vermelha, para aqueles colaboradores que não podem ter crescimento, por exemplo, pode apontar que o colaborador não tem escolaridade para mudar de Assistente para Analista Técnico. (GESTORA, 2022).

Ao ser questionada sobre feedback, a gestora destacou que ocorre quando termina uma avaliação de competências, ou seja, uma vez ao ano. O gerente apresenta os resultados do que foi avaliado por ele individualmente. No sistema, o gestor registra esse feedback, ao passo que o colaborador sinaliza que recebeu a devolutiva. Esse processo é imperativo para estreitar o laço entre gerente e colaborador, para que este receba as orientações daquele, as sugestões visando à melhoria no ambiente organizacional, bem como a prospecção de carreira. É também um momento para pensar a construção do PADI.

Na concepção de Barros e Matos (2015), porém, o feedback deve ocorrer antes que o funcionário termine o proposto.

Nesse sentido, a gestora destaca que o feedback vem passando por uma nova configuração junto com a atualização do sistema. Na nova versão, a finalidade será tornar o sistema mais integrado e dinâmico. O feedback, portanto, deixará de ser uma vez ao ano e ocorrerá com maior constância.

A cada entrega que eu vou fazendo, eu vou conversando com o gerente no próprio sistema, falando das entregas, por exemplo: essa aqui eu fiz, essa eu estou com dificuldade nisso aqui, e o gerente já pode entrar e dar uma sugestão, ajudando naquilo ou mesmo mudar a entrega, definindo que aquilo não faz mais sentido, fazendo as modificações necessárias para melhores resultados. (GESTORA, 2022).

O feedback, na nova versão, exerceria a finalidade real desse tipo de procedimento, pois não há limites para a quantidade de feedbacks, e estes podem ser feitos durante todo o ano. Além disso, o sistema poderá ficar aberto, e não haverá prazos para repactuar entregas, permitindo que os feedbacks ocorram a qualquer momento.

No processo de feedback, a relação entre líder e liderados destaca-se. O gerente deve nutrir uma relação amigável com seus colaboradores, de forma profissional, para que haja maior clareza comunicacional no momento de apontar as potencialidades e as fragilidades na atuação do liderado. Isso porque as relações interpessoais também interferem na autoavaliação, isto é, na imagem que o colaborador tem de seu desempenho profissional. Por isso, deve haver uma boa atuação do gerente nesse sentido, para que o feedback não ganhe um caráter de julgamento, mas, sim, de orientação, assim com confirmam Barros e Matos (2015).

A gestora advoga que a “nova versão deve prever não só o feedback, e sim o *feedforward*, de forma mais assertiva, com base no diagnóstico do desempenho atual do colaborador e a direção a ser seguida para o maior nível de desempenho”. Sendo assim, a nova versão apresentará não apenas um olhar para o passado, mas sobretudo para o porvir, um direcionamento do que deve ser feito e realizado para melhor desempenho no futuro.

Ademais, o feedback é um momento adequado para o avaliador indicar quais comportamentos precisam ser aplicados e quais não estão aderentes e, portanto, precisam deixar de ser praticados. Do mesmo modo, deve enfatizar quais comportamentos estão sendo implementados de maneira positiva e, por conseguinte, devem ter continuidade.

Pode-se inferir, pela fala da gestora, que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho contribui para uma maior isonomia na instituição. Ao avaliar a implementação do programa, ela destaca:

[...] para mim, como eu acompanhei o Sebrae antes do SGP, antes da implementação da SGP, a gente não tinha uma regra tão bem definida. Então era muito da decisão da diretoria. Se os diretores quisessem aumentar salário de determinada função, ele aumentava, ou se ele queria promover alguém, ele promovia. Então, não existia uma regra estabelecida aqui, então eu acho que foi um ganho muito grande para a gente, não é? Tem muita coisa a melhorar? Tem, mas eu acho que foi uma forma de a gente ter uma regra estabelecida, uma norma e pelo menos um plano de carreira desenhado, e que a gente possa entender como ele funciona e com regras claras. (GESTORA, 2022).

Em contrapartida, a gestora aponta como fragilidade a necessidade de trazer uma maior flexibilidade à versão do programa atual. Afirma, ainda, que há uma curva forçada para a avaliação do desempenho, explicada antes, que restringe o reconhecimento e limita-o à questão salarial. Continua afirmando que é necessário existir outras possibilidades para a avaliação, de modo a fomentar uma mudança em toda a política de carreira do Sebrae, como já vem sendo discutido.

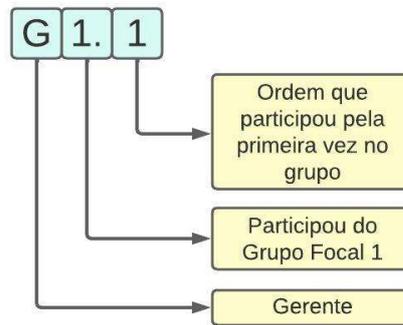
Nesse ínterim, a gestora infere que é preciso entender que a avaliação de desempenho não deve ocorrer apenas para crescimento de carreira, entendido como aumento salarial, sobretudo quando não há essa obrigação por parte do Sebrae. Por isso, nas palavras dela, é importante que a avaliação e o reconhecimento sejam abrangentes e que foquem o desenvolvimento das pessoas.

Uma vez identificado o olhar da gestora sobre o funcionamento do programa, passa-se a examinar a percepção dos analistas gerentes das agências de desenvolvimento regionais acerca do sistema de avaliação de desempenho por competências do SGP.

4.2 MAPEANDO A PERCEPÇÃO DOS ANALISTAS DAS AGÊNCIAS REGIONAIS DO SEBRAE/PB SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS DO SGP

Na busca por apreender a percepção dos analistas gerentes regionais acerca do funcionamento da avaliação de desempenho por competências do SGP, optou-se por categorizar os objetivos e as expressões dos entrevistados, mantendo-os intactos, por serem a expressão de suas opiniões. Os entrevistados serão identificados pela letra “G”, seguida do número que corresponde ao grupo focal do qual participou e, depois, de sua ordem de participação no grupo focal. Explica-se essa identificação dos participantes dos grupos focais na Figura 17.

Figura 17 – Demonstração da identificação dos participantes dos grupos focais



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Nesta subseção, mapeou-se o entendimento dos colaboradores acerca da avaliação de desempenho por competências do SGP, praticada desde 2004 pelo Sebrae/PB.

O intuito é analisar os aspectos práticos da realidade vivenciada no Sebrae/PB. Para tanto, organizaram-se as falas em sete categorias, conforme Quadro 10, seção 3 deste estudo.

O SGP, segundo a fala de G1.1 e G1.2, contribui para a evolução dos colaboradores. Todavia é um sistema que precisa ser aprimorado, o que vai ao encontro da fala da gestora, a qual compartilha da mesma ideia. Nesse sentido, depreende-se serem necessárias mudanças no sistema para influenciar o desenvolvimento e resultar em melhorias no desempenho tanto para o colaborador como para o ambiente organizacional.

O desempenho refere-se às entregas realizadas pelo colaborador com base na aplicação das competências para atingimento das metas definidas (SEBRAE, 2020), como já mencionado. Destacam-se algumas falas que evidenciam a opinião dos colaboradores sobre a importância do processo de avaliação por competências:

Esse processo de avaliação, eu vejo que ele é importante e é necessário para que a gente tenha essa projeção de carreira e o reconhecimento, né? [...] é um processo democrático, pois cada colaborador, cada membro da equipe, vem desenvolvendo ou tem que desenvolver. No entanto, quando eu analiso, por exemplo, os eixos que a gente avalia e o que é posto para a gente, não condiz com a realidade [...] **a gente acaba fazendo uma avaliação ou uma analogia para tentar encaixar a realidade que a gente vivencia hoje. [...] o que a gente faz, como critério de avaliação, ele está um pouco distante da realidade que a gente executa.** (G1.1, 2022, grifo nosso).

Eu acho que a gente vem, digamos assim, utilizando **um modelo que ele pelo menos foi bastante importante dentro de um contexto específico, quando a gente não tinha baliza, assim, mais claras para poder avaliar o desempenho, não é? Ele já carece de aperfeiçoamentos.** (G1.2, 2022, grifo nosso).

Em síntese, é indiscutível a importância da avaliação de desempenho por competências no âmbito do Sebrae/PB. Entretanto, a problemática está na efetividade do modelo teórico-prático, pois, segundo os entrevistados, o sistema encontra-se descontextualizado e distante da realidade.

É mister ressaltar que a inadequação do processo de avaliação de desempenho por competências à cultura organizacional é um dos principais obstáculos para eficiência desse processo, segundo Reifschneider (2008). Por isso, é preciso estar atento às mudanças necessárias para a melhoria do sistema de desempenho.

No que tange ao sistema de avaliação de desempenho contribuir, ou não, para o desenvolvimento da competência exigida a cada ciclo no processo de avaliação, percebeu-se que o desenvolvimento das competências, sejam elas técnicas, comportamentais e de gestão⁴, tem menor influência por parte dos entrevistados na definição das metas do PADI. Isso porque ele é negociado anualmente entre colaborador e seu superior imediato, com base no plano de trabalho da unidade ou da agência, utilizando os critérios SMART⁵ – Específica, Mensurável, Alcançável, Relevante e com prazo definido (SEBRAE, 2020).

Dessa forma, entende-se que a correlação do incentivo ao colaborador ao aprimoramento das competências e à aquisição de novas competências por parte da organização — revendo os meios de aferir as competências e os objetivos organizacionais de forma a mobilizar e contar com o comprometimento dos colaboradores — trará benefícios para as duas partes.

Não só a fala dos entrevistados G1.1 e G1.2 remetem à desatualização do sistema, como também a dos demais (G1.3, G1.4, G1.5, G1.6, G1.7, G2.1, G2.2, G2.3, G2.4, G2.5). As ações de desenvolvimento e as metas de desempenho pactuadas através do PADI, muitas vezes, já estão ultrapassadas.

Por fim, as categorias que mais se destacaram nas falas dos gerentes foram: o tempo de avaliação, o feedback e a evolução da carreira, que causa uma desmotivação. Tais categorias encontram-se discriminadas nas subseções 4.2.1 a 4.2.7.

⁴ Exigida apenas do analista em função de gestão.

⁵ SMART é o acrônimo formado pelas iniciais das palavras *specific* (específica), *measurable* (mensurável), *attainable* (alcançável), *relevant* (relevante) e *time-bound* (com prazos definidos). São critérios que devem ser levados em consideração pelos colaboradores do Sebrae na elaboração de três a cinco metas individuais (Manual de Sistema de Gestão de Pessoas, 2004).

4.2.1 O tempo da avaliação

Os colaboradores sinalizaram vários pontos quanto à problemática do sistema. O primeiro deles é o tempo de avaliação do funcionário, pois esta é realizada apenas no segundo semestre do ano posterior. Com isso, as entregas por parte do colaborador, na sua maioria, não apresentam um vínculo direto com o processo de avaliação de desempenho por competências ocorrido. Sobre isso, destacam-se algumas falas acerca do processo, apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Fala dos participantes analisadas na categoria “tempo da avaliação”

Tempo da avaliação	Um ponto crítico desse modelo atual é que a gente passa longos períodos sem fazer, digamos assim, [...] que a gente perde por causa desse grande intervalo. Um referencial mais preciso do que pode ser feito, né? Ou do que foi feito, porque, veja, a gente está nesse momento, né? Acabamos de fazer isso, uma devolutiva sobre uma avaliação que se refere ao período de janeiro a dezembro de 2021. São nove meses de distância para a gente avaliar um ano inteiro. Acho isso, digamos assim, irrazoável. (G1.1)
	Quando a gente faz a avaliação, a gente já faz no horizonte de tempo desatualizado. Como é que eu estou agora fazendo uma avaliação de algo que foi de 2021? (G1.2)
	Essa avaliação deveria ser no máximo em fevereiro, e nós terminamos agora, ou seja, semana passada, em setembro, um negócio do ano passado. Isso era para ser no máximo até fevereiro do ano seguinte. (G1.4)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quando se fala em desempenho atual com acompanhamento e evolução do desenvolvimento individual e coletivo, em relação ao sistema, isso ocorre de um ano para trás, ou seja, avalia-se o ano anterior no outro ano. Por exemplo, em 2022, ano da entrevista, os colaboradores estavam avaliando o ano de 2021.

Sendo assim, de acordo com a fala dos entrevistados, o tempo é um fator limitante para a efetividade da avaliação, tendo em vista que compromete o processo. Para G1.1, seria necessário que essa avaliação ocorresse em um período mais curto ou, até mesmo, que fossem realizadas pequenas avaliações ao longo do ano. O participante conclui sugerindo que “Essa avaliação deveria ser no máximo em fevereiro e nós terminamos agora, ou seja, semana passada, em setembro um negócio do ano passado, **isso era para ser no máximo até fevereiro do ano seguinte**”. (G1.1, 2022, grifo nossos).

No lugar de avaliarem o ano em curso, os colaboradores destinam sua energia para

avaliar um período já finalizado. Os analistas, pois, queixam-se dessa dissonância. Segundo um deles: “Eu nem lembro mais. Não é? Então a gente já era para estar agora, nesse momento, avaliando em 2022, fechar o ciclo para quando... o PADI já começava em janeiro de 2023”.

Ademais, o atraso no tempo de avaliação a torna superficial, pois a maior parte dos acontecimentos do ano anterior, que mereceria atenção, foge à lembrança. Isso torna a avaliação injusta, visto que grande parte do processo se vence e, em consequência, esconde a realidade da prática laboral.

Outra questão está relacionada ao tempo em que a avaliação fica disponível no sistema. Para um dos analistas, é um período irrazoável, e assim ele descreve:

É uma coisa impossível de eu estar avaliando no tempo curtíssimo. Quando abre para avaliar, diz assim: “você tem 3 dias para avaliar 20 pessoas”. Num espaço de tempo bem curtinho para eu botar tudo do ano que passou ali, naquele momento. Loucura total! (G 1.4, 2022).

O mesmo analista gerente acrescenta que a avaliação deveria ser um processo aberto: “não fechado, embutido, para me dar 3 dias para avaliar 20 pessoas, coisa de 1 ano passado, que loucura!”.

Reifschneider (2008) vai ao encontro da crítica ao destacar que o tempo de avaliação, visando minimizar conflitos de origem pessoal e organizacional, deveria ocorrer, no máximo, em um intervalo de seis meses, e através de dois processos distintos, separando as avaliações de natureza somativa e formativa. Por isso, uma avaliação que ocorre nove meses após o previsto para o ano anterior aparece como inadequada ao que se orienta como ideal para um ambiente organizacional, sendo necessária a revisão desse aspecto por parte dos líderes do Sebrae/PB.

E os colaboradores reconhecem a necessidade de mudança para uma avaliação que ocorra em um tempo mais curto:

Essa avaliação ela precisava ser orgânica, viva, né? Ela precisava rodar. Claro. Não sei se mensalmente ou de 2 em 2 meses e tal [...] se a gente tivesse um acompanhamento dela, no dia a dia, não me pergunte o como, eu sei até como, mas eu não sei como implementar, mas eu sei que é necessário. (G.1.5, 2022).

Na verdade, deveriam ser ciclos mais curtos, sabe? Até para gente não perder a memória. (G2.3, 2022).

Importa destacar que o longo prazo para a avaliação causa um efeito dominó e interfere, também, no feedback. Este ocorre uma vez ao ano, o que denota a importância de, do mesmo

modo, ter um tempo de avaliação menor. Com a atualização do sistema para a versão 9.0, espera-se que isso aconteça, tornando tanto a avaliação como o feedback dinâmicos e realizados de forma contínua.

Ainda em relação ao indicador “tempo”, os participantes pontuaram-no como pré-requisito para a progressão. Para um dos analistas, esse é um dos critérios que não deveriam ser levados em conta no PIC. Na concepção de G2.3 (2022):

Todo mundo tem sua importância, mas também quem está construindo o futuro agora, às vezes, fica prejudicado porque não tem um tempo de casa tão alto. Então, se tiver um empate eu sempre vou estar atrás de todo mundo, porque eu sou da última turma do programa. Eu acho que deveria ser algo também que próximo, se fosse criado um critério de bonificação para quem tem mais tempo, mas não também como demérito para quem está a menos tempo. (G2.3, 2022).

O tempo como pré-requisito para progressão também foi abordado pela gestora. Em sua fala, ressaltou que, por vezes, há pessoas que se destacam no âmbito do Sebrae/PB, mas que não conseguem progressão em razão de fatores como escolaridade e tempo de trabalho. Isso, para ela, constitui um fator limitante. Ainda segundo a participante, a nova versão do sistema permite essa flexibilidade para o comitê analisar os casos relacionados à carreira.

4.2.2 Feedback

No quesito feedback, a falta de orientações necessárias é apontada como limitante ao processo. Os colaboradores retomam o que foi comentado pela gestora acerca da centralidade da nota. O colaborador sente-se pressionado a atingir a média mínima e, por vezes, espera apenas um feedback de nota, enquanto outros pontos relacionados ao desenvolvimento profissional são deixados de lado. Isso pode ocasionar uma relação engessada entre gestor e colaborador, o qual, muitas vezes, está apenas preocupado com a nota que receberá de seu líder, sem considerar o que tem a dizer sobre o seu desempenho no trabalho. Algumas falas que abordam esse aspecto estão apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Fala dos participantes sobre a categoria “feedback”

Feedback	Eu sinto falta de ter nessas situações de feedback, uma orientação mais clara sobre aquilo que é esperado da minha parte, né? Enquanto componente dessa organização, o que eu acho, de certa forma muito crítico, porque, querendo ou não, é todos nós aqui estamos em posição de chefiar outras pessoas e, eu acho que só dá para saber exatamente [...], se a gente souber aquilo que estão esperando, [...] do nosso comportamento profissional. Enfim, da nossa atitude, da nossa ação profissional. (G1.2.)
	E assim, falta também esses pós, né? Está beleza, eu tirei uma nota legal, era a média que eu desejava, vamos dizer que eu tirei 7 para cima, passei por média e tal, mas e aí? (G1.2)
	Esses momentos de feedback [...] eu acho que é válido demais, é necessário, mas a gente desvirtuou de certa forma a essência do negócio e passou a considerar só assim, no final das contas, o que importa é a nota. E não é só a nota que importa, aquilo que está sendo dito. Enfim, a forma como está sendo dito tem muito valor e muito peso. E às vezes eu acho que é isso, assim tem essa distorção. Tanto de quem recebe o <i>feedback</i> não é, que está só preocupado ali, com o valor de nota atribuído e muitas vezes desconsidera aquilo que está sendo falado, né? (G1.2)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O colaborador não deve apenas se resumir ao alcance de metas, como dito. É preciso que haja um olhar para os demais aspectos que envolvem a prática profissional, como destaca G1.2. É necessário olhar para o que está sendo dito, como está sendo dito, que tem muito valor e muito peso.

Outra queixa exposta é que os superiores não dizem o que se espera deles. Nas palavras do analista G1.2:

O superior me deu um feedback, eu não concordo também, mas também não fez sentido para mim ou fez, mas o pós não tem, tá? Então fica difícil para a gente gerenciar isso. Outra analista destaca que é preciso: “receber uma orientação do que espera de nós, não é? Tem que ter uma capacitação, algum programa para os gerentes”. (G1.2.2022).

Ademais, os analistas, na função de entrevistados, afirmam que quem faz o feedback, muitas vezes, não acompanha o dia a dia da organização. Esse fato acarreta problemas quanto à efetividade do retorno, cuja finalidade está na melhoria da prática organizacional.

Os nossos subordinados, vou dizer assim, eu nem gosto de chamar assim, mas enfim as pessoas que trabalham diretamente comigo, elas me avaliam, mas eu não tenho oportunidade de elas me derem o feedback, entendeu? Aí isso acho muito superficial. Por exemplo, quem me dá o feedback é o superintendente. O que é que o superintendente, dentro do meu trabalho, como é que ele sabe qual é o meu desempenho no dia a dia, ele só vê os números, mas como é

minha atuação com a equipe, com os parceiros, então eu acho isso muito superficial. (G2.1).

Se nós gerentes tivéssemos o feedback da equipe já nos ajudaria, ou mesmo o acesso à avaliação da equipe já nos ajudaria. Porque eu acho que é um feedback mais real, que é quem está convivendo no dia a dia, não é? Mas do jeito que é hoje, a gente não consegue, porque a gente não tem um feedback dos nossos superiores, porque não tem essa proximidade, né? Então, hoje, basicamente, é um protocolo que é cumprido. (G2.3).

É necessário ter clareza sobre a importância e a finalidade do feedback no âmbito da organização para que não se possa desvirtuá-lo. Convém lembrar que essa ação é de responsabilidade gerencial, cabendo à liderança buscar as ferramentas necessárias para desenvolver e aprimorar seus funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

Compreender a importância do feedback é primordial, conforme prelecionam Hastings e Potter (2005). Ele atua na construção de valores organizacionais e na motivação, despertando sentimentos de satisfação, autoconfiança, valorização e fortalecimento dos vínculos interpessoais na organização.

4.2.3 Sistema

Apesar das críticas pontuadas, os colaboradores entendem a importância do sistema empregado pelo Sebrae/PB. No entanto, acreditam que ele precisa de melhorias para que se alinhe à realidade da organização. No Quadro 13, estão disponíveis algumas das principais críticas e sugestões.

Quadro 13 – Fala dos participantes sobre a categoria “sistema”

Sistema	A partir do registro dessas avaliações periódicas que ocorreram nessa, digamos assim, revisão, eu consigo perceber quais foram os pontos que ele foi trabalhando ao longo do tempo, que tipo de evoluções ele demonstrou em nas competências específicas que foram avaliadas. Então dá para traçar uma linha, né? A respeito dessa melhoria ou, enfim, piora do desempenho ao longo do tempo. Eu acho que esse tipo de registro também colabora com a estante nesse sentido. (G1.2, 2022).
	Qual é a estratégia? Sabe onde é que isso vai reverberar, na minha avaliação mensalmente? [...], eu teria um sistema, [...] quando a gente chegasse em 2000 e no final de 2022, junto com o painel de meta mobilizadora, já estava tudo ali fechado, dentro de um ciclo. (G1.3, 2022).
	Então, assim, eu entendo que dessa forma, se a gente trouxer as ferramentas adequando a realidade do colaborador, a rotina dele ao dia a dia dele de entregas, não é? De competências que ele tem que desenvolver, seja no processo de formação, ou seja, no processo de entrega, de execução, a gente consegue ter melhores resultados individualmente como coletivamente. (G2.3)

Sistema	Hoje o sistema não auxilia, não é? Mas a UGP fez um trabalho recentemente para ver o perfil dos analistas e daí foi feito esse trabalho, mandaram para a gente, mas não teve a continuidade de como é que a gente vai proceder nesse processo, mas não veio do sistema de avaliação, veio de um programa da UGP. (G1.6)
	A minha sensação é que as coisas não se conectam entre si. Eu tenho uma lógica de realização coletiva que é fundada em parâmetros objetivos, né? Então, eu preciso dar conta de NPS, ME e EPP, MEI, atendidas, né? Que vão se somar depois, clientes atendidos com conceitos digitais, REB e tudo isso é quantificável e mensurável de maneira precisa. Enfim, baseado em todos os sistemas de acompanhamento que nós temos, e aí, você vem para uma perspectiva a nível individual que ela é subjetiva no ponto que a gente também já comentou aqui, né? (G1.2)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Repise-se que a versão do sistema está desatualizada, com a utilização do modelo 7.0. Isso dificulta o processo de avaliação como um todo, já que muitas modificações na versão 9.0 já foram realizadas.

4.2.4 Comunicação

A comunicação é um ponto significativo na fala dos colaboradores. Mais de um participante alegou não ter uma compreensão clara do que seja e como funciona o sistema do SGP. No Quadro 14, aparecem algumas falas sobre essa categoria.

Quadro 14 – Fala dos participantes sobre a categoria “comunicação”

Comunicação	Tem gente que não sabe quais são as competências técnicas que estão sendo avaliadas a cada ciclo, nem o que elas exigem, tampouco conseguem diferenciar aquilo que é aplicável. Há um espaço ocupacional ou outro, então acho que falta do ponto de vista do quadro em geral um nível de maturidade para compreender aquilo que o modelo propõe. (G1.2)
	Apesar de esse modelo já estar conosco há bastante tempo, tem gente que ainda não compreendeu exatamente, o que ele prevê, a forma como ele se desenhou e o que é que ele sugere para que nós consideremos. Então, tem gente ainda que não sabe o que é competência comportamental, nem o que é esperado em cada competência comportamental. (G1.2)
	Veja, nesse caso, é independente de ele ser, numa percepção individual, boa ou ruim. Mas é a regra que está posta e eu acho que por essência, todos nós deveríamos compreender minimamente aquilo que ele se propõe. (G1.2)
	Em suma, eu vou dizer que esse processo ainda é um pouco assim, sei lá, não muito compreensível, pelo menos para mim. (G1.5)
	O SGP, eu acho assim, eu já li, mas eu não compreendi direito como é que funciona. Qual é o prazo, por exemplo, que se tem para chegar de analista 1, para analista 2 ou para analista 3. Não é compreensível esse prazo. (G1.5)

Comunicação	Então é isso, falta transparência no processo, e eles não se conectam, mesmo fazendo aquelas oficinas, não fica claro, não fica. Eu acho que tem que ter essa conexão, da Avaliação com o PADI para que a gente possa crescer e ser transparente, em que todos tenham essa possibilidade juntos, é isso. (G1.5)
--------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Neste momento, vale refletir sobre a efetividade da avaliação. Como os analistas avaliarão se não há conhecimento claro sobre como funciona essa tarefa?

Nesse sentido, merece atenção o fato de que não são feitas mais visitas para explicar o funcionamento do sistema. Agora, os interessados devem tirar suas dúvidas junto à gestão, conforme se verificou na fala a seguir:

A gente já no início da mudança de versão, a gente fez bastante visitas, para explicar as mudanças, explicar como seria o sistema de avaliação. Fez a divulgação e fez um levantamento para verificar se as pessoas estavam entendendo aquele processo de crescimento e como iria acontecer essa avaliação de desempenho. Então, a partir disso, a gente verificou se as pessoas estavam compreendendo, isso com o passar dos anos, as pessoas quando têm dúvidas, vêm perguntar e tirar suas dúvidas. (GESTORA, 2022).

O fato de o sistema funcionar há bastante tempo na instituição pode causar a falsa impressão de que os colaboradores o dominam. Essa falta de formação contínua acerca do sistema é considerada limitante, pois pode comprometer não só o colaborador como o ambiente organizacional, de uma forma geral, bem como gerar conflitos.

Retoma-se o entendimento de Fleury e Fleury (2002) sobre a relevância da comunicação no ambiente organizacional. Ela é um elo para o desenvolvimento da competência, portanto é essencial para o aprimoramento das competências individual e coletiva. Em contrapartida, a falta de comunicação afeta a eficiência. Não há, pois, conhecimento ou saber prático que não se reverbere por meio da comunicação.

4.2.5 Avaliação de desempenho

Quanto à avaliação de desempenho, há certa descrença sobre a função do procedimento. Muito dessa descrença, porém, origina-se na falta de clareza sobre em que consiste o procedimento e qual é a finalidade do PADI em relação às demais avaliações e ao ambiente organizacional. No Quadro 15, apresentam-se os discursos que asseveram essa observação.

Quadro 15 – Fala dos participantes sobre a categoria “avaliação de desempenho”

Avaliação de desempenho	O PADI hoje não tem aplicabilidade no nosso cotidiano do dia a dia, porque você faz uma coisa no PADI. (G2.2)
	Esse modelo hoje que a gente usa, acho não, é o meu pensamento, esse modelo hoje é ultrapassado de se avaliar as pessoas.
	Se a gente coloca na avaliação de competências aquilo que a gente faz, mas que não se refere a um resultado direto, que a gente precisa, então essa avaliação pouco se perde. Fica perdido no espaço, assim como o PADI, que são interligados. (G2.2)
	Já tem um tempo que a gente vem falando sobre isso, que ele não reflete nossas entregas. (G1.6)
	O PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que diz não vou fazer, não vale nada, não vai ter, eu não vou ter crescimento algum. (G1.6)
	A gente faz para o mero cumprimento de uma formalidade e não para cumprir um processo de desempenho de quem precisa. Até fazem seus planejamentos, fazem seus cursos, fazem seu planejamento de tarefas de atividade, mas é um absurdo, mas a gente tem que ter uma trilha aberta o ano todo. E na medida que vai fazer os eventos aqui já era para eu estar avaliando o pessoal. (G1.7)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A falta de comunicação, o tempo de avaliação inadequado e a ausência de formação acerca da avaliação expõem um conjunto de fragilidades sobre a avaliação de desempenho, no âmbito do Sebrae/PB, segundo infere-se a partir da percepção apresentada pelos analistas. Tudo isso contribui para a ineficiência dos objetivos pretendidos pelo SGP.

É preciso estar atento em que ponto há a falta de conexão entre os líderes e os colaboradores, pois a avaliação de desempenho por competências do Sebrae/PB funciona com base em critérios preestabelecidos. Contudo, parece não haver clareza sobre as finalidades destes por parte dos funcionários, o que compromete a efetividade do processo. Hipólito (2002) destaca que a avaliação de desempenho deve traduzir quais são as contribuições do colaborador à organização e que o foco das avaliações deve estar na aferição do potencial. Nesse caso, deve indicar com clareza o que se espera do colaborador em determinada situação ou objetivo, prevendo o desempenho desejado no cargo atual e em qualquer outra função ou papel na organização. Não obstante, orientar o desempenho para metas e objetivos, de maneira que possa conferi-lo qualitativamente e compará-lo com os resultados individuais e grupais pactuados.

Ter clareza sobre as finalidades da avaliação de desempenho é primordial, de acordo Reifschneider (2008), uma vez que a consequência disso é a obtenção de bons resultados. Já Fleury (2002), com base em Phillippe Zarifian, destaca que a comunicação é um fator que requer compreender o outro e a si mesmo para o alcance dos objetivos organizacionais. A comunicação precisa deixar de ser hierarquizada, objetivando a proximidade entre as pessoas e as demais áreas, ou seja, sem necessariamente utilizar uma estrutura hierárquica.

Em suma, a elaboração dos indicadores e a coleta de dados a respeito do desempenho é um processo que requer participação dos colaboradores. Desse modo, evita-se que esse tipo de avaliação ocorra sem base concreta, conforme aponta Reifschneider (2008), o que pode ocasionar insatisfação por parte dos funcionários.

4.2.6 Competências técnicas e comportamentais

A falta de clareza também aparece nas competências técnicas e comportamentais. É o que se observa no Quadro 16.

Quadro 16 – Fala dos participantes sobre a categoria “competências técnicas e comportamentais”

<p>Competências técnicas e comportamentais</p>	<p>[...] algumas daquelas competências, ela tem muito a ver com a gente é a questão da interpretação; [...] pergunta é ambígua, você pode obter várias interpretações. Eu sinto dificuldade em entender. (G2.4)</p> <p>[...] competências técnicas e comportamentais, [...] não tem mensuração, precisa de métrica para poder fazer essa correspondência, então é, por exemplo, fica difícil em algumas circunstâncias, digamos assim, é a gente parece que não fala a mesma língua, né? (G1.2)</p> <p>[...] em relação ao que a gente encontra em várias organizações e empresas no mercado. Eu acho que ter pelo menos esses referenciais já é, digamos assim, um diferencial significativo para a nossa instituição [...]. Apesar de esse modelo já estar conosco há bastante tempo, tem gente que ainda não compreende exatamente o que ele prevê, a forma como ele se desenhou e o que é que ele sugere para que nós consideremos. Então, tem gente ainda que não sabe o que é competência comportamental, nem o que é esperado em cada competência comportamental. (G1.2)</p>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), saber mobilizar, saber comunicar, saber agir e ter visão estratégica faz parte das competências do profissional na organização. No entanto, observa-se nas falas dos gerentes o desconhecimento de como são definidas as competências técnicas e comportamentais para o alcance de seus objetivos por parte da organização. Isso sugere desmotivação e falta de credibilidade no processo de avaliação da entidade.

4.2.7 Motivação

Não é distante concluir que todas as fragilidades expostas nas subseções 4.2.1 a 4.2.6 acabem por reverberar na motivação dos colaboradores. Nesse sentido, destacam-se algumas das principais queixas dos entrevistados no Quadro 17.

Quadro 17 – Fala dos participantes sobre a categoria “motivação”

Motivação	A casa está descrente, né? Assim, a gente passou um bom tempo sem ter. Mesmo você sabendo de todas as dificuldades, ia lá e se proponha a entregar, né? As metas de desempenho e as metas de desenvolvimento, fazendo um esforço extra que depois não dava em nada. (G2.2)
	Além das ferramentas, além do sistema, ter essa vontade, esse desejo, uma diretriz dizendo que isso aqui é prioridade, vamos colocar isso aqui como prioridade. Para que a gente evolua e veja todo mundo engajado, todo mundo comprometido, sem querer mudar de instituição ou de empresa? Porque eu estou feliz aqui, que eu vejo que faz muito sentido para mim, entende? (G1.1)
	Primeiro tinha descrença, porque a gente passou anos sem ter projeção. E depois da última avaliação que houve aí? Com a progressão, todo mundo vem apenas com essa expectativa de qual é a nota que eu vou tirar para eu conseguir evoluir ou não. (G1.1)
	Há muito tempo dentro da casa a gente percebe que a avaliação de competências que existe está ultrapassada como os colegas mesmo já disseram aí, ela não reflete a realidade que a gente tem hoje e que a gente precisa ter hoje. (G1.5)
	Eu acho que hoje a gente precisa ter um nível de maturidade maior sobre esse procedimento nas mais diversas instâncias porque é isso, eu particularmente, enquanto um desses elementos da cadeia. (G1.2)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na concepção de Dutra (2002), o modelo de gestão por competências presume a extensiva divulgação dos critérios definidos, de maneira a adequar as orientações das ações individuais de seus colaboradores. Sobretudo, deve proporcionar, de forma enfática e flexível, o seu uso, uma vez que podem ocorrer situações que são momentâneas da sua configuração organizacional. Um ajustamento inadequado ou a falta da comunicação das situações adversas podem levar à desmotivação dos funcionários. Como exemplo, cita-se a projeção de carreira. O direcionamento do Sebrae é que, uma vez atingidos todos os indicadores, se houver orçamento, o colaborador tem progressão. Todavia, consoante um dos analistas, passaram-se alguns anos sem projeção, o que ocasionou uma descrença em relação ao que é definido nas diretrizes do SGP.

4.3 FATORES IMPULSIONADORES E LIMITANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho por competências do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB, em relação ao mercado e à forma como era feita no passado, representa, conforme se depreende das falas dos participantes deste estudo, um avanço. Contudo, precisa ser revista, pois suas entregas não “espelham o futuro, e sim o passado” (G1.2).

Leme (2015) complementa esse entendimento ao afirmar que é necessário adotar um novo conceito, substituindo a expressão “por competências” (tipo de avaliação praticada no Sebrae) por “com foco em competências”. Assim, identificaria a efetividade das entregas, do

desenvolvimento e do desempenho individual para ambas as partes. A identificação da complexidade aconteceria de acordo com suas funções e as atividades do dia a dia. As categorias foram elencadas de acordo com as falas dos sujeitos que participaram das entrevistas.

Ao que parece, a ferramenta necessita de aprimoramento com informações gerenciais que retratem as competências dos colaboradores, bem como as que precisam ser desenvolvidas e as que evidenciem sua habilidade. Destarte, a aprendizagem desse processo está correlacionada a competências comportamentais do colaborador, advindas da sua experiência no cotidiano.

Com base nos discursos, considera-se que o sistema contribui para o aprimoramento das competências. Não obstante, precisa ser revisto quanto às metas de desempenho e desenvolvimento, período de avaliação e feedback, visando motivar o colaborador a continuar se desenvolvendo. Com isso, ele melhorará o seu desempenho individual e, por conseguinte, o da organização.

Considera-se que há espaço para melhoria, tanto na avaliação de desempenho, com critérios claros e mensuráveis, de forma a permitir ao colaborador saber o que o Sebrae/PB espera dele, quanto em Conhecimento, Habilidade e Atitudes (CHA) e o que, de fato, ele entregou. No Quadro 18, apresentam-se os fatores limitantes e impulsionadores da avaliação de desempenho por competências do SGP realizada pelo Sebrae/PB, os quais foram identificados na análise dos dados.

Quadro 18 – Fatores limitantes e impulsionadores da avaliação de desempenho por competência do SGP do Sebrae/PB

CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
Tempo de avaliação	[...] na verdade, deveriam ser ciclos mais curtos, sabe? Até para gente não perder a memória. Você veja, o programa de <i>trainee</i> , a gente tem acertado no programa de <i>trainee</i> , em sua grande maioria. Acho que as pessoas que entraram desde o nosso ciclo... de lá para cá, vejam os cargos e as funções que estão ocupando hoje. Então eu acredito que foi assertivo no processo, e como foi o nosso, a gente era avaliado com bastante frequência, a cada três meses, eu não lembro agora, não faz muito tempo, mas era uma	Quando a gente faz a avaliação, a gente já faz no horizonte de tempo desatualizada. (G1.3)

	coisa mais corriqueira. (G2.2)	
--	--------------------------------	--

CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
<p>Feedback</p>	<p>Percebi, inclusive, quando você fica mais tempo... num lugar, é possível às vezes de um ano para outro perceber que aquela pessoa levou em consideração o que você disse anteriormente e usou isso como um elemento, né? Para poder se desenvolver ao longo de um ciclo para o outro. (G1.2)</p> <p>[...] Mas assim, acho que para mim é fundamental que exista um compromisso da liderança. (G1.2)</p>	<p>É também percebi, né? Ao longo desses anos. É pessoas como, digamos assim. Uma mente muito fechada assim não é. É um prisma de sou perseguido, incompreendido, ninguém me ama. E assim acaba e muitas vezes é bem difícil de conduzir o processo de feedback porque, enfim, a pessoa já vem com uma predisposição a desconsiderar aquilo e a enviesar para aquela mentalidade que ela já assumiu, enfim, sobre esse procedimento em si. (G1.2)</p> <p>Como é que a gente vai crescer enquanto profissional, se ninguém disse o que você tem precisa melhorar, entendeu? Então, assim é muito superficial. (G2.1)</p>
	<p>Como é que a gente vai crescer enquanto profissional, se ninguém disse o que você tem, precisa melhorar, entendeu? Então, assim é muito superficial. (G2.1)</p> <p>[...] se nós, gerentes, tivéssemos o feedback da equipe já nos ajudaria, ou mesmo o acesso à avaliação da equipe já nos ajudaria porque eu acho que é um feedback mais real, que é quem está convivendo no dia a dia, não é? Mas do jeito que é hoje, a gente não consegue, porque a gente não tem um feedback dos nossos superiores, porque não tem essa proximidade, né? (G2.3)</p>	<p>Então, hoje, basicamente, é um protocolo que é cumprido, e aí eu concordo com tudo que ela falou, mas não é que eles tenham uma boa vontade de fazer, mas a forma como é o fluxo e o processo de avaliação induz a isso. (G2.3)</p> <p>[...] os nossos subordinados, vou dizer assim, eu nem gosto de chamar assim, mas enfim as pessoas que trabalham diretamente comigo, elas me avaliam, mas eu não tenho oportunidade de elas me derem o feedback, entendeu? Aí isso acho muito superficial. Por exemplo, quem me dá o feedback é o meu superior. O que é que o meu superior entende do meu trabalho, como é que ele sabe qual é o meu desempenho no dia a dia, ele só ver os números, mas como é minha atuação com a equipe, com os parceiros, então eu</p>

		acho isso muito superficial. (G2.1)
CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
Sistema		<p>Para mim, o sistema de avaliação atual ele está fragilizado, certo? Ele é importante, mas está fragilizado. (G1.1)</p> <p>Zero evolução. Em todos os sentidos, nenhuma ele não mede nada. (G2.3)</p> <p>O nosso feedback, o meu não foi mais de um minuto, eu tenho certeza de que não foi mais de um minuto (G2.2).</p> <p>O meu foi 30 segundos, entendeu? Não tem feedback então não tem feedback na verdade, né, é uma, é só um protocolo ali que precisa ser cumprido e aí é feito, mas é muito superficial.</p> <p>Hoje o sistema, não auxilia, não é? Mas a UGP fez um trabalho recentemente para ver o perfil dos analistas, e daí foi feito esse trabalho, mandaram para a gente, mas aí não teve a continuidade de como é que a gente vai proceder nesse processo. Mas não veio do sistema de avaliação, veio de um programa da UGP que deve se casar com esse sistema que era para casar, né? E a gente já tem um perfil desse analista, mas, por exemplo, eu sei que gestor A, gosta mais de atendimento. Eu sei que Gestor B gosta de estar lá no campo. Então como é que eu vou administrar isso aqui, né? Então, assim, tem esse trabalho aí que poderá somar a com o sistema de avaliação. (G1.6).</p>

CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
Sistema		Os sistemas atuais ele pode dar alguns insights, mas não de maneira clara, por exemplo, né? Eu acho que, principalmente nas competências comportamentais, dá para a gente ter um direcionamento ali das algumas questões da parte técnica, não é, às vezes me falta assim, uma clareza maior sobre a deficiência que se incorpora ali, como ela pode ser resolvida? É, mas eu acho que dá para tirar alguns insights. (G1.2).
Comunicação	Hoje o sistema, não auxilia, não é? Mas a UGP fez um trabalho recentemente para ver o perfil dos analistas e daí foi feito esse trabalho, mandaram para a gente, mas aí não teve a continuidade de como é que a gente vai proceder nesse processo. Mas não veio do sistema de avaliação, veio de um programa da UGP que deve se casar com esse sistema que era para casar, né? E a gente já tem um perfil desse analista, mas por exemplo, eu sei que algum colaborador gosta mais de atendimento. Eu sei que fulano gosta de estar lá no campo. Então como é que eu vou administrar isso aqui, né? Então, assim, tem esse trabalho aí que poderá somar a com o sistema de avaliação. (G1.6)	Apesar de esse modelo já estar conosco, né? Há bastante tempo. Tem gente que ainda, não compreendi exatamente, o que ele prevê, a forma como ele se desenhou e o que é que ele sugere para que nós consideremos. Então, tem gente ainda que não sabe o que é competência comportamental, nem o que é esperado em cada competência comportamental. (G1.1)
Avaliação de desempenho	O PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que não vou fazer, não vale nada, não vai ter é, eu não vou ter crescimento algum. (G1.5) Então eles fazem para fazer, o PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que não vou fazer, não vale nada,	[...] com relação ao desempenho, eu fiz é uma ação, mas qual foi o resultado daquela ação? O que gerou para o Sebrae? (G1.6)

CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
<p>Avaliação de desempenho</p>	<p>não vai ter é, eu não vou ter crescimento algum. (G1.6)</p> <p>O PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que não vou fazer, não vale nada, não vai ter é, eu não vou ter crescimento algum. (G1.5)</p> <p>Então eles fazem para fazer, o PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que não vou fazer, não vale nada, não vai ter é, eu não vou ter crescimento algum. (G1.6)</p>	<p>Para a equipe não, acho que a gente consegue ter um olhar mais de perto e entender por conversar, de saber a necessidade de cada um e o perfil, característica e comportamento aonde um vai, o outro não vai, enfim. Mas que a avaliação ele traz esse subsídio, no meu caso, não. (G2.3)</p> <p>Às vezes o “cara” que está carregando piano nas costas é superado pelo que está carregando pena pelo critério que hoje é oferecido dentro do dentro do SGP, (G2.3).</p> <p>[...] eu já tive do lado de lá, avaliando o meu superior, hoje estou do lado de cá enquanto gerente, e essa avaliação vai para onde, né? Ela muitas vezes nem serve de base para o para o nosso superior nos avaliar enquanto gerente e nem nós temos acesso a ter esse feedback da nossa equipe, esse fluxo da operação do SGP precisa ser mudado, tem que ser uma coisa que que seja mais como é que eu posso dizer mais dentro da realidade da entrega, efetivamente analisada. (G2.3)</p> <p>[...] o PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que não vou fazer, não vale nada, não vai ter é, eu não vou ter crescimento algum. (G1.5)</p> <p>Então eles fazem para fazer, o PADI é como se fosse uma obrigação, tem um analista que não vou fazer, não vale nada, não vai ter é, eu não vou ter crescimento algum (G1.6)</p>

CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
Competências técnicas		<p>[...] é muito superficial, são avaliações que, muitas vezes, o próprio colaborador coloca lá, supervaloriza aquela competência dele que coloca tudo como supera. E cabe ao gerente depois está indagando e colocando as evidências que ele não supera. Então esse é um trabalho desgastante do gerente, para depois o funcionário, ainda pedir uma revisão de uma nota. porque não concordou, então é algo que eu acho que se for para avaliar como a própria (G2.1)</p> <p>Também não acho que algumas daquelas perguntas, algumas daquelas competências, ela não tem muito a ver com a gente. (G2.4)</p>
Competências comportamentais	<p>Hoje o sistema, não auxilia, não é? Mas a UGP fez um trabalho recentemente para ver o perfil dos analistas e daí foi feito esse trabalho, mandaram para a gente, mas aí não teve a continuidade de como é que a gente vai proceder nesse processo. Mas não veio do sistema de avaliação, veio de um programa da UGP que deve se casar com esse sistema que era para casar, né? E a gente já tem um perfil desse analista, mas por exemplo, eu sei que algum colaborador gosta mais de atendimento. Eu sei que fulano gosta de estar lá no campo. Então como é que eu vou administrar isso aqui, né? Então, assim, tem esse trabalho aí que poderá somar a com o sistema de avaliação. (G1.6)</p>	<p>Tivemos o ano passado para um grupo ínfimo que recebeu uma evolução (salário), não é? E aí, agora está todo mundo querendo correr porque respinga no salário. Então todo mundo quer melhorar salarial. Mas se você for olhar para o viés de eu quero evoluir na carreira porque eu quero ser um profissional melhor, porque eu quero me capacitar para virar analista 2 para virar analista 3 é zero. (G2.3)</p> <p>É muito superficial, são avaliações que muitas vezes o próprio colaborador coloca lá supervaloriza aquela competência dele que coloca tudo como supera. E cabe ao gerente depois está indagando e colocando as evidências que ele não supera. Então esse é um trabalho desgastante do gerente, para depois o funcionário, ainda pedir uma revisão de uma nota. porque</p>

		não concordou, então é algo que eu acho que se for para avaliar como a própria. (G2.1)
CATEGORIA	FATORES IMPULSIONADORES	FATORES LIMITANTES
Motivação		Hoje a gente não tem uma avaliação concreta, pelo menos nesses últimos anos é uma coisa muito superficial, muito generalista, e rapidamente a gente conclui. (G1.1)

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Com base no exposto e nas indicações de Reifschneider (2008) a respeito da avaliação de competências⁶, é preciso que as demais Unidades Federativas (UFs) do sistema Sebrae e algumas organizações criem essa tendência prática. Nesse caso, tal tendência consiste em uma avaliação funcional que traga praticidade, com parâmetros de acompanhamento de resultados que poderão estimular a atuação e o alcance das metas de equipe e dos objetivos organizacionais. De acordo com a gestora, esse processo de avaliar e reavaliar deve ser uma constante no âmbito do Sebrae.

A ideia é que a gente vá acompanhando essas mudanças, acompanhando esse novo contexto e vendo de que forma a gente pode estar melhorando a gestão de pessoas no Sebrae. Aí foi isso, a gente agora está com essa expectativa que a gente evolua para a nova versão ano que vem e que possa estar melhor ainda com essa possibilidade de avaliar o desempenho e de reconhecer as pessoas que entregam os resultados. (GESTORA, 2022).

De acordo com Dutra (2002), o modelo de gestão é representado por princípios que são desdobrados por meio dos compromissos pactuados entre a organização e seus colaboradores. Todavia, ele não é estático. Não obstante, existe a possibilidade de adequação às novas necessidades, embora nem todos os princípios sejam revistos de uma única vez.

No objeto de estudo, percebe-se, por parte da gestão, que existe um olhar para as novas demandas, a fim de garantir mais consistência ao Sistema de Gestão de Pessoas na administração do desempenho por competências, crescimento de carreira, sua valorização e

⁶ Separação entre avaliação formativa e somatória, adotando-se dois processos distintos separados no tempo por seis meses; escolha de critérios apropriados de avaliação; descrição abrangente e precisa de funções; declaração objetiva e mensurável do desempenho esperado; descrição clara das habilidades, conhecimento e características pessoais esperadas; reconhecimento de diferenças individuais no desenho de sistemas de avaliação, já que, por exemplo, funcionários novos podem precisar de avaliações mais frequentes; avaliação de baixo para cima; isto é, permitir que os funcionários também avaliem o desempenho de seu supervisor, o que ajuda a quebrar barreiras; uso apropriado de estilo de entrevista que leve o funcionário a reconhecer que deve melhorar seu desempenho ou que promova uma maior comunicação entre supervisor e funcionário e conduza à mudança de atitude deste.

critérios de ascensão e aprendizado através de metas mais condizentes com o planejamento estratégico.

4.4 PROPOSIÇÃO DE ITINERÁRIO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO QUE CONTRIBUA PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGENS INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL

Com base no estudo acadêmico e nos resultados das entrevistas realizadas com o grupo focal e a analista responsável pelo processo de avaliação de competências, foi possível identificar que a metodologia e o sistema necessitam ser revisados. Isso porque é considerado por alguns dos entrevistados um relevante instrumento formal para o processo de aprimoramento das competências e, portanto, de evolução de carreira, mas que deixou de gerar credibilidade.

O fator que mais contribuiu para esse desestímulo foi o tempo – para o gerente, o avaliador e o colaborador que está sendo avaliado –, uma vez que a avaliação de desempenho por competência é realizada com o olhar para o passado, resultando em um gap temporal de 12 a 18 meses.

Portanto, a pactuação das metas de desenvolvimento considera o resultado de uma avaliação passada. Dessa forma, contribui para reforçar a conduta do trabalhador em não conferir importância ao processo e, muitas vezes, não cumprir prazos definidos ou entregar as atividades pactuadas no PADI.

Posto isso, sugere-se que haja uma reflexão em relação ao processo de avaliação com a retomada do programa interno de treinamento do corpo gerencial e de equipe. O foco deve estar no aprimoramento e no desenvolvimento das competências gerenciais, no que tange à disseminação dos conceitos e à orientação do processo, sobretudo à mitigação de conflitos. Para tanto, a implantação de um processo de dar e receber feedbacks, visando ao futuro, à política de reconhecimento, identificação e desenvolvimento de conhecimentos e à motivação para aprimoramento de comportamentos e atitudes.

Essas atividades devem constar no planejamento das unidades da gestão de pessoas, com o apoio da Diretoria e dos gerentes de unidades e agências regionais. Deve-se definir um cronograma de atividades a serem realizadas, tais como: oficinas com aspectos teóricos e práticos com ênfase em atividades vivenciais e participativas, exposições dialogadas, estudos de casos estruturados, dinâmicas de grupos e exercícios práticos.

Desse modo, seguem as inferências para propor melhorias no itinerário do método de avaliação de desempenho adotado pelo Sebrae/PB:

Para o **curto prazo** segue as melhorias que depende da unidade de Gestão de Pessoas, comitê Gestor e governança:

- 1- Realizar a distribuição das metas e dos resultados organizacionais a cada ciclo, de acordo com a estratégia. Atualmente existem metas por projetos e unidades que são cumpridas, mas que não reverberam em todos os níveis – estratégico, tático e operacional. Isso deve ocorrer de forma pactuada e clara. Ademais, que as metas possam ser repactuadas tanto em nível gerencial como em nível da equipe e individual, a qualquer momento, desde que isso não afete o desempenho organizacional, da equipe e individual;
- 2- No processo de definição de competências, sugere-se analisá-las por meio de uma escala, considerando o espaço ocupacional do empregado e o nível de proficiência desejado. São estas as proficiências: **não aplica** (não aplica nenhuma evidência da competência avaliada); **aplica parcialmente** (não aplica parte das evidências da competência avaliada); **aplica** (aplica todas as evidências das competências avaliadas); **aplica além do esperado** (ser diferenciado dos seus pares, por superar os padrões estabelecidos em todas as evidências da competência avaliada). Oportuno que essa devolutiva seja feita pela liderança, dentro do ciclo de avaliação, e que seja dada a oportunidade ao empregado de comprovar as entregas realizadas com base nos requisitos definidos no escopo das metas, considerando prazo e qualidade;
- 3- Que o processo de avaliação aconteça no ano corrente, e não como funciona atualmente no Sebrae/PB, que examina o desempenho de 12 a 18 meses anteriores. Considerar o planejamento estratégico aprovado para definição das metas e dos indicadores que possam medir o desempenho individual, da equipe e organizacional, observando as particularidades dos colaboradores nas atividades-meio e nas atividades estaduais, como também colaboradores que estão ligados aos clientes, que se relacionam com as atividades-fim;
- 4- Na devolutiva do empregado, no processo de avaliação do desempenho, que seja disponibilizado para o gerente o resumo das competências por equipe e individuais, possibilitando uma análise comparativa entre os membros da equipe no contexto das metas por equipe e individual, com foco nas metas e nos resultados organizacionais. Ainda nesse processo de devolutiva, considerar a evolução do empregado ao longo do ciclo (carreira, resultados e lições aprendidas);
- 5- As competências técnicas devem ser definidas e descritas de acordo com as

carreiras e o que se espera de cada colaborador nos espaços ocupacionais (assistentes 1 e 2, analistas 1, 2 e 3 e gerentes). Hoje as competências são genéricas, com exceção das duas competências de gestão que são inerentes aos gerentes. Isso, muitas vezes, pode prejudicar o colaborador, pois o nível exigido e as entregas inerentes estão desconectados de sua atividade;

No **médio prazo** segue as proposições que dependem da tecnologia e governança:

- 1- Na avaliação das competências comportamentais, disponibilizar o diagnóstico do perfil comportamental mapeado pela Unidade de Gestão de Pessoas em 2022, a ser disponibilizado na ferramenta por meio do registro formal no sistema de avaliação, possibilitando a análise de dados sobre quais comportamentos devem ser priorizados pelas equipes e pelos indivíduos, com o objetivo de atrair, captar e reter talentos humanos motivados e comprometidos com a produtividade e a eficácia dos resultados;
- 2- Aprimorar o sistema/ferramenta de avaliação através da melhoria de processos para que as informações gerenciais sejam baseadas em dados. Nesse sentido, incluem-se o perfil comportamental já mapeado, as lições aprendidas, as competências, a trajetória profissional, o histórico de desenvolvimento, as certificações, o histórico funcional e outros. O objetivo é classificar os empregados que se encontrem com desempenho inferior, médio ou em superação, considerando o resultado e o comportamento;
- 3- Os fatores limitantes presentes na fala dos entrevistados também se destacam: metas de desenvolvimento constante no PADI, tempo de avaliação, tempo de feedback, evolução de carreira, definição de competências técnicas e comportamentais sem correlação com a atividade desenvolvida e sistema obsoleto. Então, sugere-se implementar o perfil comportamental, realocando as pessoas certas nos lugares corretos, a fim de potencializar metas, objetivos e resultados. Revisar as competências técnicas e comportamentais que podem e devem ser revistas através de fatores que, da mesma forma em que aparecem como limitantes, também aparecem como impulsionadores.

As condutas devem expressar os princípios que norteiam o SGP – políticas, diretrizes e procedimentos. Sua aplicação deve ser uma tradução prática daquilo que norteia o SGP, sem deixar de lado as reflexões teóricas periódicas, de maneira a proporcionar uma excelência com vistas à realidade institucional. Tal conduta poderá favorecer o crescimento organizacional e o fortalecimento da cultura de inovação e proporcionar maior satisfação aos funcionários.

O que se pode observar neste estudo, tal como abordado por Kolb (1984), é que nem

sempre aprender pela experiência reverbera em aprendizagem transformacional. Portanto, cabe fazer uso desse conhecimento e da percepção dos entrevistados como ação e reflexão para a melhoria dos processos organizacionais. Para Argyris (1992), AO é uma oportunidade de rever e corrigir ações. Antonello (2007), Shaw e Perkins (1994), Araújo, Matos e Ensslin (2020), por sua vez, acreditam que é uma oportunidade para a gestão revisar suas ações, alinhando-as aos interesses da organização. Isso porque uma instituição que aprende deve dispor de ofertar aos seus colaboradores um ambiente que incentive e aprimore os conhecimentos individuais, como ferramenta na produção constante do conhecimento. De acordo com Souza (2007), a aprendizagem não ocorre de forma isolada, o que vai ao encontro da concepção de Senge (2004), para quem o conhecimento compartilhado agrega valor à organização.

Cabe destacar, por último, que o processo de avaliação de desempenho pode conter distorções e vícios. Conforme Lacombe (2005), pode ocorrer a supervalorização da avaliação, em que a organização acredita que a avaliação corrigirá os defeitos das pessoas. Mas tais distorções só serão retificadas caso se realizem ações estratégicas; portanto, é preciso fazer bom uso das informações. A respeito das posições contrárias sobre a finalidade da avaliação, a organização pode definir critérios para melhorar o entendimento do processo, reduzindo, assim, o efeito halo, no qual se julgam todos os itens do processo de avaliação sem fazer distinção, consoante a impressão do avaliado. Com esses cuidados, encerra-se com o que afirmam Antonello e Godoy (2010), que a aprendizagem AO é resultado da interação das pessoas no trabalho em grupo, que são inerentes à aprendizagem partilhada no processo de compartilhamento das experiências.

Passa-se, portanto, às considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo concluiu seu objetivo de analisar as contribuições da avaliação de desempenho por competências do Sistema de Gestão de Pessoas do Sebrae/PB por meio da percepção dos analistas gerentes das agências regionais.

Ao mapear a percepção desses analistas sobre a temática em exame, ou seja, o segundo objetivo específico deste estudo, observou-se que a avaliação de desempenho por competências, no âmbito do Sebrae/PB, exerce importância como instrumento de avaliação das competências exigidas para os colaboradores do Sebrae. No entanto, carece de reformulações quanto à sua precisão.

A partir deste mapeamento, foi possível alcançar o terceiro objetivo específico desta pesquisa, pois identificou-se os fatores limitantes e impulsionadores do SGP para a gestão do Sebrae/PB. Assim, observou-se como fator impulsionador que o processo de avaliação do SGP é necessário para o reconhecimento do colaborador, bem como para a sua progressão. Também se destaca que o processo de avaliação é organizado com base em critérios bem definidos.

Alguns fatores limitantes, contudo, impedem a efetividade do sistema, a exemplo do tempo da avaliação e do feedback. Sobre o primeiro, os colaboradores destacam ser irrazoável realizar uma avaliação do ano anterior no segundo semestre do ano seguinte. Do mesmo modo, queixam-se do tempo limite para realizar as avaliações quando o sistema abre, pois é curto: apenas três dias para avaliar muitas pessoas. Quanto ao feedback, ressaltam que não há clareza sobre o que os superiores esperam deles e que o resultado se resume à nota atribuída no PADI, desvirtuando a função do feedback para a aprendizagem recíproca.

A remuneração variável também se constitui como fator limitante, pois ainda não foi implantada na instituição, por decisão estratégica da Governança. De acordo com Hipólito (2002), implementar as metas de entrega predefinidas para determinado período, com desdobramento no âmbito da organização, por equipe e em algumas situações metas individuais, é factível. No entanto, o autor observa que é imprescindível que a cultura de acompanhamento dessas esteja instalada e estimulada para favorecer e identificar as interferências individuais para o alcance das metas por equipe, individual e organizacional. Mas, para que isso aconteça, o autor observa que, *a priori*, deve-se estabelecer por quais atividades cada um dos colaboradores é responsável.

Convém ressaltar que alguns fatores limitantes podem ser revisados e transformados em impulsionadores, conforme apresentado no Quadro 18. No caso do fator comportamental, por exemplo, sugere-se que a instituição implemente o trabalho de consultoria de levantamento do

perfil comportamental, realizado em 2022 pelo Sebrae/PB. Nesse sentido, aloca-se as pessoas certas nos lugares corretos e monitora-se sua evolução de acordo as atividades predefinidas. Estas, porém, devem estar correlacionadas às metas individuais e às metas de equipe e, logo, aos objetivos e aos resultados organizacionais.

Um dos pontos salientados é que grande parte dos colaboradores disse não ter clareza sobre como funciona o processo de avaliação do Sebrae/PB. Porém, o sistema vem sendo aplicado desde 2004. A falta de comunicação, ao que parece, foi um dos principais obstáculos evidenciados nas falas, pois é ela que provoca desentendimentos nas relações interpessoais entre líderes e liderados. Desde que foi implementado esse processo, a organização já realizou três processos seletivos, e todos os colaboradores foram apresentados à política do SGP. No entanto, o relato dos entrevistados corrobora o desconhecimento de como os critérios são definidos, por quanto tempo serão avaliados nas mesmas competências técnicas e comportamentais e a dificuldade de correlacionar as competências definidas com as atividades de Assistente I (motoristas, operador de gráficas e manutenção geral, setor de transporte etc.).

Portanto, faz-se necessário rever alguns aspectos, e a fim de contribuir para esse processo, a presente pesquisa atende ao seu quarto objetivo elencando propostas de melhorias a partir de um itinerário para avaliação de desempenho no qual reforça que a importância da formação dos colaboradores, sejam estes gestores ou não, a fim da obtenção de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, sobretudo no cargo de assistente. Além disso, capacitações que possam esclarecer as principais dúvidas dos colaboradores acerca da avaliação de desempenho por competências do Sebrae/PB e a atualização da versão do sistema para que tanto a avaliação como o feedback ocorram em um período mais curto.

No que remete à avaliação, tem-se como proposta a realização de pequenas avaliações das ações de desenvolvimento durante o ano, a fim de que, ao final, efetue-se apenas uma síntese da somatória das avaliações efetuadas. Da mesma maneira, torna-se necessário que as avaliações ocorram no ano corrente do período que se pretende avaliar.

Lacombe (2007) destaca que o feedback deve ser constante, não só ao final do processo. Nesse esteio, é preciso que ele seja um processo aberto, e não apenas uma vez ao ano, assim como os gestores devem ter acesso ao feedback de seus liderados. Pelo que se notou na literatura acadêmica, atualmente tanto o feedback como o sistema de avaliação do Sebrae/PB ocorrem de forma inadequada, tornando-se necessário que ambos sejam revistos.

Por fim, acredita-se que a revisão dos pontos supracitados poderá trazer melhorias significativas ao processo de avaliação de desempenho no âmbito do Sebrae.

Como limitação do estudo, aponta-se o fato de terem sido feitas entrevistas apenas com os analistas na função de gerente das agências regionais, mesmo sabendo que eles possuem uma visão abrangente por se autoavaliarem e serem avaliados pela equipe e por seu superior. Desse modo, recomenda-se, para estudos futuros, que sejam realizadas entrevistas com os demais colaboradores do Sebrae/PB, e os seus resultados aplicados a uma análise SWOT a fim de subsidiar um planejamento mais expressivo quanto à percepção deles sobre o formato do sistema de avaliação de desempenho implementado no âmbito dessa instituição.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, C.; MARTINS, E. Benefícios da gestão de desempenho o seu impacto nas organizações modernas. *In: ENCONTRO CIENTÍFICO DA UI&D*, 6., 2021, Santarém. **Anais [...]**. Santarém: ISLA Santarém, 2021. p. 141-155. Disponível em: https://www.islasantarem.pt/images/ficheiros/islac_journal/Livro-Atas-VII-Encontro-Cientifico-UID-final.pdf#page=141. Acesso em: 10 maio 2022.

AMORIM, W. A. C. (org.). **Gestão de pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 146-167, jul./dez. 2007. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200013#:~:text=Conforme%20Antonello%20\(2005\)%2C%20a,%2C%20conceitua%2C%20reflex%20e%20a%2C%20A3o](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200013#:~:text=Conforme%20Antonello%20(2005)%2C%20a,%2C%20conceitua%2C%20reflex%20e%20a%2C%20A3o). Acesso: 10 maio 2022.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 310-332, mar./abr. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/6cNY9xWxdXPV6bZxWM5WZTK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2022.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2011. *E-book*. ISBN 9788577808724. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808724/>. Acesso em: 31 mar. 2022.

ARAÚJO, S. S. de; MATOS, L. dos S.; ENSSLIN, S. R. Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 99-127, 2020. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27486.99-127>

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Massachussets: Blackwell, 1992.

BARBOUR, R. **Grupos focais**. Porto Alegre: Grupo A, 2011. *E-book*. ISBN 9788536321455. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321455/>. Acesso em: 2 set. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, D. M. L. B.; MATOS, N. S. de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553/1961>. Acesso em: 2 fev. 2022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. de. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/C3ZbzVBfq8LLhpSppQ4BYbH/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 ago. 2022.

BROWN, L. M.; POSNER, B. Z. Exploring the relationship between learning and leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 6, p. 274-280, 2001. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235293291_Exploring_the_relationship_between_learning_and_leadership. Acesso em: 19 ago. 2022.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Grupo A, 2021. *E-book*. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

CUNHA, N. C. *et al.* Gestão, gestores e competências. **GETEC**, v. 10, n. 29, p. 76-91, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2398>. Acesso em: 10 mar. 2022.

DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de empresas**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

DUTRA, J. S. C. **Gestão por competências**. Um novo modelo avançado para gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EVARISTO, A. G. *et al.* **A importância das competências individuais para o mundo globalizado: os casos Citibank, Copesul e WEG**. Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. Tradução. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001775044>. Acesso em: 12 abr. 2022.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (orgs.). **Gestão de pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Editora Gente, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC**, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 mar. 2022.

- FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUNS, B. A. **Organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Editora Futura, 1998.
- HASTINGS, W.; POTTER, R. **Confie em mim**: desenvolvendo um estilo de liderança que os outros seguirão. Belo Horizonte: Motivar, 2005.
- HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. *In*: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- KIM, D. H. The Link between individual and organizational learning. **MIT Sloan management review**, out. 1993. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>. Acesso em: 12 out. 2022.
- KIM, D. H. O Elo entre a Aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional. *In*: KLEIN, D. A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998.
- KOLB, D.; RUBIN, I. M.; MCLNTTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional**: uma abordagem vivencial. Tradução de Edi Gonçalves de Oliveira. São Paulo: Atlas. S.A, 1990.
- KOLB, D. **Aprendizagem experiencial**: a experiência como fonte de aprendizagem e desenvolvimento. [S.l.]: Prentice-Hall, 1984.
- LACOMBE, F. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2016.
- LACOMBE, F. J. M. **Administração de recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 20 jul. 2022.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.
- MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 978-85-216-2679-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2679-4/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTENEGRO, A. de V.; FEITOSA, R. L. Gestão do desempenho por competências: relato de experiência em uma empresa brasileira de alimentos. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 11, n. 1, p. 137-146, jan./jun. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338639203_Gestao_do_Desempenho_por_Competencias_em_uma_empresa_brasileira_de_alimentos. Acesso em: 2 mar. 2022.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2021. E-book. ISBN 9786555583885. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555583885/>. Acesso em: 31 set. 2022.

MOZZATO, A. R.; GRZVBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>. Acesso: 4 set. 2022.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>. Acesso em: 30 mar. 2015.

PIMENTEL, A. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre o desenvolvimento profissional. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/rWD86DC4gfC5JKHTR7BSf3j/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 2 mar. 2022.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

REIFSCHNEIDER, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Avaliação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/550>. Acesso em: 2 mar. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas, 4 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. Tipos de Pesquisa. In: SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **R. Adm**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sistema de Gestão de pessoas – SGP - Manual de Políticas e procedimentos**. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2004.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sistema de Gestão de pessoas – SGP - Manual de Políticas e procedimentos**. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estatuto Social SEBRAE/PB**. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2021. Disponível em: <https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/UFs/PB/Quem%20Somos/1-1-estatuto-social-SEBRAE-paraiba.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Relatório de Gestão 2022**. Coordenação e elaboração; Unidade de LABORACÃO Unidade de Gestão Estratégica e Monitoramento Estatuto Social SEBRAE/PB. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2022. Disponível em: <https://api-lai.sebrae.com.br/ArquivosPortalLai/PB/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20-%202022.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Regimento interno do Sebrae/PB**. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PB/Quem%20Somos/resolucao-d-cde-n-007-2016-regimento-sebrae-03-06-2016.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sistema de Gestão de Pessoas**. Manual de Políticas e Procedimentos. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2020.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sistema de Gestão de pessoas – SGP - Manual de Políticas e procedimentos**. João Pessoa: SEBRAE/PB, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHAW, R. B.; PERKINS, D. N. T. Ensinar as organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos. In: NADLER, D. A. *et al.* **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SOUZA, L. de H. de. **Universidade corporativa: uma análise das práticas de formação continuada dos colaboradores do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba - SEBRAE/PB**. 2017. 133f. Dissertação (Mestrado em Aprendizagem Organizacional) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

SOUZA, H. A. F de. **Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual**. Dissertação

(Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-07042008-131656/publico/HelcimaraAffosodeSouza.pdf>. Acesso em: 20 maio 2022.

SOUZA, R. A. D. **Processos de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competência**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.

STARKEY, K. (org). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

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

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA - ANALISTAS GERENTES REGIONAIS

PERFIL DOS ENTREVISTADOS		
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Idade	<input type="checkbox"/> até 29 anos <input type="checkbox"/> de 30 anos até 39 anos <input type="checkbox"/> de 40 anos até 49 anos <input type="checkbox"/> de 50 anos até 59 anos. <input type="checkbox"/> mais de 60 anos.	
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Curso Superior incompleto/em curso <input type="checkbox"/> Curso Superior completo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	
Tempo de serviço o SEBRAE/PB	<input type="checkbox"/> até 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 anos até 15 anos. <input type="checkbox"/> de 16 anos até 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 anos até 36 anos. <input type="checkbox"/> mais de 37 anos.	
Tempo no cargo atual	<input type="checkbox"/> até 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 anos até 10 anos. <input type="checkbox"/> de 11 anos até 20 anos. <input type="checkbox"/> mais de 21 anos	
ROTEIRO DE ENTREVISTA – GRUPO FOCAL		
Questões	Objetivo da Questão	Categoria (s)
Como a gestão de desempenho por competência contribui para o desenvolvimento profissional?	Entender quais contribuições a avaliação de desempenho promove para o desenvolvimento dos colaboradores	Motivação; Avaliação de desempenho; Competências técnicas e Competências comportamentais
Como a avaliação de desempenho pode estimular o seu desenvolvimento incentivando a aplicar os seus conhecimentos e habilidades nas ações do dia a dia?	Identificar se os resultados da avaliação de desempenho motivavam os colaboradores em buscar desenvolvimento para aprimorar e/ou adquirir competências para melhor desempenhar suas funções laborais	Motivação; Avaliação de desempenho; Competências técnicas; Competências comportamentais; <i>Feedback</i>
Qual sua percepção em relação ao sistema de avaliação de desempenho atual com o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo?	Compreender a percepção dos participantes da pesquisa em relação ao formato do sistema implementado no SEBRAE/PB e o reflexo disso na evolução do desempenho dos colaboradores	Avaliação de desempenho; Competências técnicas; Competências comportamentais; <i>Feedback</i> Sistema

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GRUPO FOCAL		
Questões	Objetivo da Questão	Categoria (s)
Qual sua reflexão em relação à autoanálise e ao autodesenvolvimento a partir do <i>feedback</i> de sistema de avaliação de desempenho por competência?	Perceber a percepção dos participantes da pesquisa quanto sua própria análise a partir do <i>feedback</i> da avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho; <i>Feedback</i> ; Sistema
Como o sistema de avaliação de desempenho por competências auxilia o gerente no gerenciamento do desempenho da equipe?	Entender se o sistema de avaliação de desempenho traz impacto para o gerenciamento das equipes	Avaliação de Desempenho; Sistema
Na sua percepção, como vocês avaliam os critérios utilizados no sistema de avaliação de desempenho por competências para avaliar o desempenho individual?	Identificar a percepção dos participantes da pesquisa quanto aos critérios adotados na avaliação de desempenho aplicada no SEBRAE/PB	Avaliação de Desempenho; Sistema; Tempo de Avaliação; Comunicação
Como a avaliação de desempenho por competência auxilia na compreensão do que o SEBRAE/PB espera de mim quanto gestor e quanto colaborador (conhecimento, habilidades e atitudes)?	Entender se o sistema de avaliação aplicado no SEBRAE/PB traz um resultado que permita que o colaborador possa identificar o que a instituição espera dele.	Avaliação de desempenho; <i>Feedback</i> ; Sistema
Quais impactos são gerados pela avaliação de competências? (promoções, mudanças de área, alcance de metas, salário, capacitação profissional, demissão, etc.)	Identificar os impactos da avaliação de desempenho para a carreira dos colaboradores	Avaliação de Desempenho; Motivação
Como vocês avaliam as competências definidas no processo de avaliação em relação aos objetivos individuais e organizacionais?	Verificar a percepção dos participantes da pesquisa s em relação às competências organizacionais e individuais que o sistema de avaliação aborda em consonância com as estratégias organizacionais.	Avaliação de desempenho; Competências técnicas; Competências comportamentais; Sistema

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA - GESTOR DO SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS SEBRAE/PB

PERFIL DOS ENTREVISTADOS		
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Idade	<input type="checkbox"/> até 29 anos <input type="checkbox"/> de 30 anos até 39 anos <input type="checkbox"/> de 40 anos até 49 anos <input type="checkbox"/> de 50 anos até 59 anos. <input type="checkbox"/> mais de 60 anos.	
Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino Médio completo <input type="checkbox"/> Curso Superior incompleto/em curso <input type="checkbox"/> Curso Superior completo <input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado	
Tempo de serviço o SEBRAE/PB	<input type="checkbox"/> até 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 anos até 15 anos. <input type="checkbox"/> de 16 anos até 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 anos até 36 anos. <input type="checkbox"/> mais de 37 anos.	
Tempo no cargo atual	<input type="checkbox"/> até 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 anos até 10 anos. <input type="checkbox"/> de 11 anos até 20 anos. <input type="checkbox"/> mais de 21 anos	
ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR		
Questões	Objetivo da Questão	Categoria (s)
Como ocorre a avaliação de desempenho no SEBRAE/PB, atualmente?	Compreender a dinâmica de realização do sistema de avaliação adotado pelo SEBRAE/PB	Avaliação de Desempenho; Sistema; Comunicação; Tempo de Avaliação
Como são definidas as competências que serão avaliadas nos colaboradores do SEBRAE/PB?	Entender como as competências que são avaliadas no sistema são adotadas	Avaliação de Desempenho; Sistema; Competências técnicas; Competências comportamentais;
Quais são os critérios de desempenho que levam à mudança de faixa de <i>step</i> de assistente para analista, de analista 1 para analista 2 e de analista 2 para 3?	Verificar a dinâmica da carreira do colaborador do SEBRAE/PB a partir do sistema de avaliação de desempenho.	Avaliação de Desempenho; Sistema;
Quais as mudanças relevantes que ocorreram na metodologia de avaliação de desempenho por competências desde 2004?	Identificar a evolução do sistema desde sua criação até os dias atuais	Sistema;

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTOR		
Questões	Objetivo da Questão	Categoria (s)
Como são disseminadas para os colaboradores as competências a serem avaliadas?	Apreender como ocorre a comunicação da gestão de pessoas do SEBRAE/PB com os colaboradores em relação ao que será avaliado	Sistema; Comunicação
Como são alinhadas às competências a serem avaliadas com as competências organizacionais?	Entender o sistema estrategicamente	Sistema
Qual a reflexão que você faz, como gestor estadual de avaliação de desempenho, em relação à metodologia de desempenho por competência adotada?	Compreender a percepção da gestora do sistema de avaliação de desempenho do SEBRAE/PB em relação à metodologia implementada	Sistema; Comunicação; Tempo de Avaliação; Avaliação de Desempenho
Como acontece o <i>feedback</i> para os colaboradores da avaliação de desempenho por competência?	Verificar como ocorre o <i>feedback</i> na visão da gestora do sistema de avaliação de desempenho do SEBRAE/PB	Sistema; <i>Feedback</i>
Na sua percepção como as relações interpessoais afetam o processo de avaliação?	Compreender se há algum reflexo nas relações interpessoais devido a implementação da avaliação de desempenho	
Quais os impactos são gerados pela avaliação de competências? (promoções, mudanças de área, alcance de metas, salário, capacitação profissional, demissão, etc.)	Verificar a percepção da gestora quanto aos impactos que a avaliação por competência reflete na carreira dos colaboradores	Motivação; Sistema; Avaliação de Desempenho
Com a implantação desse programa, na sua percepção quais foram os principais benefícios obtidos pelo SEBRAE/PB?	Identificar os benefícios para a instituição que o sistema de avaliação de desempenho provoca	Sistema; Avaliação de Desempenho
Quais os fatores impulsionadores e limitantes da avaliação de desempenho por competência do SGP da organização?	Compreender os fatores limitantes e impulsionadores da avaliação de desempenho	Sistema; <i>Feedback</i> ; Avaliação de Desempenho
Qual sua visão comparativa dos impactos organizacionais do método de avaliação anterior em relação ao SGP?	Verificar as diferenças e evolução do processo de avaliação de desempenho do SEBRAE/PB	Sistema
Você gostaria de fazer algum comentário adicional sobre o processo de avaliação de competências no SEBRAE/PB?	Entender a percepção, de forma geral, da gestora em relação ao método de avaliação de desempenho do SEBRAE/PB	Sistema; Avaliação de Desempenho

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTADOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

A pesquisadora Maria Antônia Gonçalves da Silva Lima convida você a participar da pesquisa intitulada “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: percepção de analistas das agências regionais do SEBRAE/PB”. Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

A sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você ou para o seu empregador e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as contribuições da avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas a partir da percepção dos Analistas das agências regionais do SEBRAE/PB e para o alcance do objetivo será necessário a realização de entrevista na modalidade de grupo focal com analistas gerentes regionais do SEBRAE/PB, bem como entrevista semiestruturadas com a gestão do sistema de gestão de pessoas do SEBRAE/PB.

Riscos:

Devido ao fato de sua participação ocorrer em ambiente virtual, podem ocorrer alguns imprevistos que estão fora do controle da pesquisadora, como a invasão por *hackers* no encontro. Da parte da pesquisadora, garante-se que será feito o *download* imediato da gravação, impedindo que o registro fique disponibilizado “na nuvem”. Além disso, o (a)/ sr.(a) pode se sentir constrangido a responder alguma pergunta. Neste caso, não há obrigação de resposta a qualquer pergunta com a qual não se sinta confortável.

Benefícios:

Não há benefícios diretos pessoais à sua participação. No entanto, sua colaboração será de grande valor para o SEBRAE/PB ao que concerne à gestão de avaliação de desempenho para que esta possa entregar retornos colaborativos aos funcionários e à instituição.

Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados.

Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesa, elas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

O(A) pesquisador(a) responsável estará à sua disposição para qualquer esclarecimento

que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa pelo email tunicalima@hotmail.com pelo telefone (83) 99304-0064 ou pelo email do Comitê de Ética em Pesquisa da UFPB (eticaccs@ccs.ufpb.br).

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba

Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB

Telefone: +55 (83) 3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.

Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao colocar sua assinatura ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinada pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

João Pessoa/PB, _____ / _____ / _____

Entrevistado (a)

Entrevistador (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

Centro de Educação

Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes

Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes

Campus Universitário – João Pessoa – PB – CEP: 58.059-900

Telefone: (83) 99304 0064.

Orientador: Prof. Dra. Rita de Cássia Farias Pereira

Coorientadora: Prof. Dra. Lucilene Karla Rodrigues Bandeira

Mestranda: Maria Antonia Gonçalves da Silva Lima

APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DO SEBRAE/PB

João Pessoa, 05 de setembro de 2022

Ao Senhor
João Monteiro da Franca Neto
Diretor de Administração e Finanças do SEBRAE/PB

**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO
DE PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Solicitamos autorização para a realização de atividades de pesquisa Acadêmico-Científica no SEBRAE/PB, que será realizada em nível de Mestrado, no Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), cujos resultados serão analisados em dissertação, que tem como tema **“AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: percepção de analistas das agências regionais do SEBRAE/PB”**, desenvolvida pela aluna Maria Antônia Gonçalves da Silva Lima, sob a orientação da Prof. Dr.^a Rita de Cássia de Faria Pereira e da Coorientadora Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira. Com a pesquisa, objetiva-se, através de aplicação de roteiro de entrevista, analisar a percepção de analistas das agências regionais do Sebrae/PB sobre as contribuições da avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas. A mestranda, sua orientadora e coorientadora estão à disposição para quaisquer esclarecimentos que considere necessário, em qualquer etapa do processo de pesquisa.

Atenciosamente,

Mestranda

Maria Antônia Gonçalves da Silva Lima

Orientadora

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia de Farias Pereira

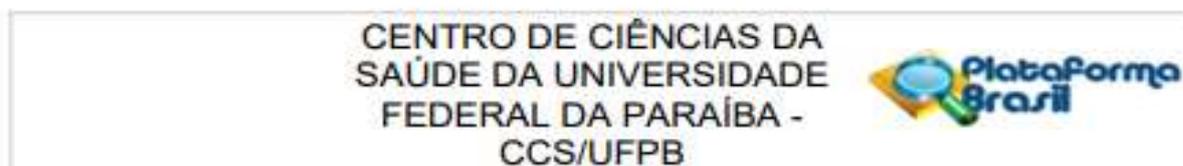
Coorientadora

Prof.^a Dr.^a Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

De acordo,

João Monteiro da Franca Neto
Diretor de Administração e Finanças do Sebrae/PB

APÊNDICE E – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA CCS/UFPB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: percepção de analistas das agências regionais do SEBRAE/PB

Pesquisador: MARIA ANTONIA GONCALVES DA SILVA LIMA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 63578122.4.0000.5188

Instituição Proponente: CENTRO DE EDUCAÇÃO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.777.087

Apresentação do Projeto:

Trata-se de analisar o projeto de pesquisa intitulado "AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: percepção de analistas das agências regionais do SEBRAE/PB, da mestranda MARIA ANTONIA GONÇALVES DA SILVA LIMA, do MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES do CENTRO DE EDUCAÇÃO/ CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS da UFPB, sob a Orientadora: Prof.ª Dr.ª Rita de Cássia de Faria Pereira e Coorientadora: Prof.ª Dr.ª Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Principal: O presente projeto se propõe a investigar a importância da avaliação de desempenho por competências para a aprendizagem individual e organizacional.

E como **Objetivos específicos:**

- Mapear a percepção dos analistas das agências regionais sobre a avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do SEBRAE/PB;
- Identificar os fatores impulsionadores e limitantes da avaliação de desempenho por competência do Sistema de Gestão de Pessoas do SEBRAE/PB a partir da percepção dos Analistas das agências regionais; e
- Propor itinerário da avaliação de desempenho que contribua para o desenvolvimento de competências, aprendizagem individual e aprendizagem organizacional.

Endereço: Prédio da Retoria da UFPB, 1º Andar

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 58.051-900

UF: PB

Município: JOAO PESSOA

Telefone: (83)3216-7791

Fax: (83)3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UEPB**



Continuação do Parecer: 5.777.087

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Devido ao fato de sua participação ocorrer em ambiente virtual, podem ocorrer alguns imprevistos que estão fora do controle da pesquisadora, como a invasão por hackers no encontro. Da parte da pesquisadora, garante-se que será feito o download imediato da gravação, impedindo que o registro fique disponibilizado "na nuvem". Além disso, o (a)/ sr.(a) pode se sentir constrangido a responder alguma pergunta. Neste caso, não há obrigação de resposta a qualquer pergunta com a qual não se sinta confortável.

Benefícios:

Não há benefícios diretos pessoais à sua participação. No entanto, sua colaboração será de grande valor para a gestão e pessoas do Sebrae/PB poder fazer sua autoavaliação institucional. Solicita-se, ainda, a sua autorização para apresentar os

resultados deste estudo em eventos científicos ou divulgá-los em revistas científicas, assegurando-se que o seu nome será mantido no mais absoluto sigilo por ocasião da publicação dos resultados. Caso a participação de vossa senhoria implique em algum tipo de despesas, as mesmas serão ressarcidas pelo pesquisador responsável, o mesmo ocorrendo caso ocorra algum dano.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa se caracteriza por pesquisa de campo com abordagem qualitativa, descritiva, exploratória. Caracteriza-se ainda como documental e bibliográfica que envolverá uma amostra de 11 analistas gerentes regionais do SEBRAE.

A técnica de coleta de dados será entrevista semi-estruturada com a gestora de gestão de pessoas e grupo focal com os servidores do SEBRAE que ocupam o cargo analista gerencial regional. O estudo será feito a partir da abordagem do caso Sebrae/PB, entidade que aplica esse tipo de avaliação, cuja dinâmica, critérios e afins são definidos pelo seu Sistema de Gestão de Pessoas (SGP). Serão ouvidos os colaboradores da entidade, a fim de se entender a sua percepção sobre o processo e como ele reverbera no âmbito individual e organizacional. As reflexões e análise a respeito do estudo de caso serão feitas à luz

das principais teorias e conceitos relativos à área, como os relacionados às competências e gestão de pessoas, à aprendizagem nas organizações contemporâneas e ao sistema de gestão por competências nas organizações. Ao final, espera-se contribuir com a academia e com as organizações, trazendo soluções para possíveis falhas encontradas no processo

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB, 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAIBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 5.777/087

de avaliação e reforçando pontos de acerto como alternativas para o sucesso nas entidades.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O Projeto em tela se encontra bem instruído de acordo com as normas da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde que rege as pesquisas envolvendo seres humanos.

Recomendações:

Recomenda-se manter a metodologia proposta e o envio do relatório final para o CEP/CCS/UFPB.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa. Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO 2017137.pdf	28/10/2022 15:11:31		Aceito
Outros	DECLARACAO.pdf	28/10/2022 15:10:31	MARIA ANTONIA GONCALVES DA SILVA LIMA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	28/10/2022 15:06:27	MARIA ANTONIA GONCALVES DA SILVA LIMA	Aceito
Outros	Roteiro_grupo_focal.pdf	22/09/2022 21:19:02	MARIA ANTONIA GONCALVES DA SILVA LIMA	Aceito
Outros	Roteiro_entrevista_gestor.pdf	22/09/2022 21:18:28	MARIA ANTONIA GONCALVES DA SILVA LIMA	Aceito
TCLE / Termos de	TCLE.pdf	22/09/2022	MARIA ANTONIA	Aceito

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB, 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

**CENTRO DE CIÊNCIAS DA
SAÚDE DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA -
CCS/UFPB**



Continuação do Parecer: 5.777.687

Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	21:13:33	GONCALVES DA SILVA LIMA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	22/09/2022 21:09:54	MARIA ANTONIA GONCALVES DA SILVA LIMA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOAO PESSOA, 24 de Novembro de 2022

Assinado por:

**Eliane Marques Duarte de Sousa
(Coordenador(a))**

Endereço: Prédio da Reitoria da UFPB, 1º Andar
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 58.051-900
UF: PB **Município:** JOAO PESSOA
Telefone: (83)3216-7791 **Fax:** (83)3216-7791 **E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br