

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

LEILA BERWANGER

**GESTÃO DO DESEMPENHO: UM ESTUDO NA SICREDI SERRANA - UNIDADE
DE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ**

**SÃO LEOPOLDO
2016**

LEILA BERWANGER

**GESTÃO DO DESEMPENHO: UM ESTUDO NA SICREDI SERRANA - UNIDADE
DE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
MBA em Gestão Estratégica de Negócios
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos
- UNISINOS

Orientador(a): Prof(a). Ms. Luciane Wolff

São Leopoldo

2016

Dedicado este trabalho ao meu noivo, aos meus pais e irmãos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de uma forma ou outra contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial, agradeço à minha família. Meus pais, José Almir Berwanger e Helena Elisabeta Berwanger por acreditarem em mim. Meus irmãos Atos Berwanger e Cleiton Berwanger pelo apoio. Ao meu noivo Anderson Elias Dullius pela paciência, compreensão, incentivo e pela ausência por muitas horas dedicadas a este estudo. À minha cunhada Andreia Cristina Dullius pelo enorme apoio e incentivo e até momentos de discussão e troca de ideias.

Gostaria de também agradecer aos meus colegas que foram fundamentais pela disponibilidade em me responder o questionário e, em especial à gestora da unidade de atendimento, Luciana Lauermann por ter acreditado comigo neste estudo. Agradeço à minha orientadora Ms. Luciane Wolff pela dedicação e apoio ao meu trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar os métodos de contratação e gestão do desempenho dos colaboradores na Sicredi Serrana: Unidade São Sebastião do Caí. O método utilizado para realização deste estudo foi a pesquisa exploratória através de questionários semiestruturados com um modelo aplicado às gestoras e outro aos demais colaboradores para comparar suas respostas e chegar ao resultado. No referencial foram abordado os assuntos de gestão do desempenho organizacional e gestão do desempenho humano. Como resultado, identificou-se entre outras questões, a confusão que a equipe tem em relação ao distinguir o que é competência e o que é desempenho e também que não tem conhecimento de suas metas individuais. Assim, a partir do estudo, foi possível sugerir melhorias para a Unidade no que se refere à clareza e compreensão dos colaboradores sobre o modelo de gestão de desempenho para que esse subsistema possa, de fato, contribuir para os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Cooperativas de Crédito. Gestão do desempenho. Avaliação do desempenho. Avaliação de Competências.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos	13
Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados	29
Quadro 3 – Competências avaliadas	33
Quadro 4 – Competências avaliadas nos gestores	35
Quadro 5 – Categorias de análise	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Gênero dos colaboradores sem cargo de gestão	27
Figura 2– Tempo de serviço dos colaboradores sem cargo de gestão	28
Figura 3 - Cargos ocupados pelos colaboradores sem cargo de gestão	29
Figura 4 - Liderança Situacional ®II	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA	9
1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	10
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO	12
2.2 GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	16
2.3 GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO.....	19
2.3.1 Avaliação do Desempenho	20
2.3.2 Avaliação de Competências	21
3 METODOLOGIA	25
3.1 DELINEAMENTO	25
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	25
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE	26
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 GESTÃO DO DESEMPENHO PELAS LIDERANÇAS	30
4.1.1 Contratação dos Critérios de Desempenho	30
4.1.2 Acompanhamento e Avaliação do Desempenho	31
4.1.3 Capacitação para Melhoria do Desempenho	32
4.1.4 A Avaliação de Competências	33
4.1.5 Avaliação do Colaborador no Cargo	36
4.2 A GESTÃO DO DESEMPENHO PELOS COLABORADORES	36
4.2.1 Contratação dos Critérios de Desempenho	36
4.2.2 Acompanhamento e Avaliação do Desempenho	37
4.2.3 Capacitação para Melhoria do Desempenho	38
4.2.4 A Avaliação de Competências	39
4.2.5 Avaliação do Colaborador no Cargo	39
4.3 MELHORIAS PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO	40

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA GESTORAS	47
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES SICREDI SERRANA UNIDADE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ	48
ANEXO A – EXPLICAÇÃO LIDERANÇA SITUACIONAL	49

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo de estudo analisar a contratação e a gestão do desempenho dos colaboradores da Sicredi Serrana Unidade de Atendimento de São Sebastião do Caí com a proposta de identificar e sugerir melhorias nesse assunto.

Para tanto, foram realizadas análises dos processos de contratação e gestão do desempenho referente ao modelo utilizado pela empresa. A partir das análises, procurou-se levantar os aspectos positivos dos modelos, assim como o que poderia ser modificado a fim de orientar a empresa com informações relevantes para a condução do processo de contratação e gestão do desempenho, o qual é muito importante para o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa.

No capítulo 1 é apresentada a definição do tema e as suas delimitações, o objetivo geral e os específicos e a justificativa do assunto estudado. No capítulo 2 é explicado sobre o que é cooperativa de crédito e as diferenças de um banco, gestão do desempenho organizacional e gestão do desempenho humano, buscando dar embasamento ao assunto do trabalho.

Já nos capítulos 3 e 4 são apresentadas, respectivamente, a metodologia e análise dos resultados. Por fim, no capítulo 5, encontram-se as considerações finais, nas quais são feitas algumas sugestões para a Unidade de Atendimento a partir das observações e conclusões chegadas durante a realização do trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA OU PROBLEMA

A existência de critérios subjetivos, ou muitas vezes, a inexistência de critérios de avaliação dos colaboradores em uma organização, pode gerar dúvidas tanto em gestores quanto nos próprios colaboradores.

A avaliação de desempenho é um assunto polêmico, pois está ligada a vários fatores como promoção, crescimento, salário e entre outros. Ela está presente na organização de uma forma ou de outra, trazendo retornos positivos ou negativos. Por isso deve ser muito bem planejada e implementada.

1.2 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho está propondo analisar o método de contratação e gestão do desempenho dos colaboradores da Sicredi Serrana, limitando-se a conhecer melhor o método de contratação e gestão do desempenho dos colaboradores da empresa. Ao final, espera-se sugerir melhorias para a contratação, acompanhamento e avaliação do desempenho dos funcionários.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os métodos de contratação e gestão do desempenho dos colaboradores na Sicredi Serrana: Unidade São Sebastião do Caí.

1.3.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- A) Identificar o método de gestão do desempenho dos colaboradores na Sicredi Serrana a partir da perspectiva das lideranças;
- B) Identificar o método de gestão do desempenho dos colaboradores na Sicredi Serrana a partir da perspectiva dos próprios colaboradores;
- C) Sugerir melhorias no método de gestão do desempenho na Sicredi Serrana.

1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo pretende analisar quais os métodos de contratação e gestão do desempenho dos colaboradores da Sicredi Serrana e também identificar e sugerir melhorias. Esse assunto foi escolhido porque a empresa Sicredi Serrana tem se preocupado e sempre está tentando melhorar e se aprimorar quanto à contratação e gestão do desempenho dos seus colaboradores.

A empresa sempre está buscando o aperfeiçoamento, a diminuição dos impactos negativos e o aumento dos impactos positivos quando fala em avaliação

de cada colaborador ou mesmo da equipe toda ou por áreas. Os impactos negativos são gerados devido o desempenho não estar de acordo com o esperado pela empresa e o colaborador estar achando que está fazendo um bom trabalho. Já a empresa está buscando corrigir alguns erros de gestão para ter os impactos positivos na avaliação de desempenho

A empresa passa por um momento de mudanças e novas maneiras de trabalhar e de avaliar os resultados, por isso a pesquisa será de extrema importância para ser repensado e remodelado o método utilizado para contratar e avaliar o desempenho dos colaboradores.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No intuito de trazer subsídios teóricos para a realização deste trabalho que auxiliem no atendimento dos objetivos propostos, este capítulo abordará uma breve descrição sobre cooperativa de crédito, gestão do desempenho organizacional e gestão do desempenho humano.

2.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO

Segundo Sicredi (2016), uma cooperativa é a associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais ou culturais em comum, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática. Para isso, os princípios do cooperativismo são: adesão voluntária e livre, autonomia e independência, interesse pela comunidade, gestão democrática, educação, formação e informação, participação econômica e intercooperação.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa com o objetivo de prestar serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros, com convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008).

Em consonância com essa ideia, Schardong (2003) acredita que a cooperativa de crédito tem o objetivo de captar recursos financeiros para o financiamento da atividade econômica de seus cooperados, fazer a administração das suas poupanças e ainda prestar serviços de natureza bancária por eles demandadas.

De acordo com o Sicredi (2016), entre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito, criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades dos associados. Desse modo, elas são um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social porque utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados.

Segundo o site do Sicredi (2016) existe uma diferença entre Bancos e Cooperativas de Crédito de acordo com o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Diferenças entre cooperativas de crédito e bancos

	Cooperativa de Crédito	Bancos
O que é	Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Como são tomadas as decisões	Democraticamente pelos associados 1 associado = 1 voto	Pelos sócios investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
O que é feito com o resultado financeiro	A assembleia dos associados tem o poder de decidir se as sobras (resultado financeiro) serão distribuídas entre os associados ou reinvestidas na própria cooperativa	É distribuído entre os investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
Como é feita a distribuição de resultados	Proporcionalmente ao volume de operações realizadas pelo associado	Proporcionalmente à participação no capital (volume de ações adquiridas), independente do uso dos serviços do banco
Que serviços oferece	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com as necessidades dos associados	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com os interesses da instituição

Fonte: Sicredi (2016)

O cooperativismo de crédito teve sua origem na Alemanha a partir da criação de uma pequena “Caixa de Socorro” que visava a auxiliar a comunidade carente em termos de doença e de morte. A partir de outros “socorros”, foi constituída a primeira Cooperativa de Crédito, em 1850, por Herman Schulze, na cidade de Delitzsch. Posteriormente, inspirados nesse espírito, surgiram dois modelos clássicos de cooperativismo de crédito: Raiffeisen (na Alemanha) e Luzzatti (na Itália).

De acordo com Pinho e Palhares (2004), o modelo Raiffeisen prezava pelo lema “um por todos e todos por um”, tendo como algumas de suas principais características a responsabilidade solidária, o ingresso livre na sociedade, independente do capital, a gestão democrática e a destinação das sobras para o desenvolvimento da estrutura econômica da cooperativa.

No Brasil, o cooperativismo de crédito teve seu início em 28 de dezembro de 1902, com Theodor Amstad, o qual foi responsável por trazer ao Rio Grande do Sul,

em especial à cidade de Nova Petrópolis, uma ideia inovadora, em conjunto com seu trabalho social e missionário. (SHARDONG, 2003).

Em décadas posteriores, o movimento cooperativo foi estimulado pela legislação e espalhou-se na região Sul e Sudeste, sendo fundada a primeira central brasileira desse ramo, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada, em 1925, sendo uma das principais financiadoras de crédito rural, inclusive para a aquisição de terras (PINHEIRO, 2008).

Após ano de 1992, o movimento ganhou ainda mais fôlego, com a Resolução nº1.914 do Conselho Monetário Nacional. Foi nessa época que surgiu o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, conhecido como Banco Cooperativo Sicredi S/A – o Bansicred, em 1995 (PINHEIRO, 2008).

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), no Brasil, as cooperativas de crédito são equiparadas às instituições financeiras, de acordo com a Lei 4.595/64, e seu funcionamento precisa ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. Porém, mesmo seguindo essa Lei, as cooperativas possuem uma legislação própria, pela Lei Complementar 130/2009. É importante salientar ainda, que os gestores das cooperativas respondem à Lei dos 68 Crimes Contra o Sistema Financeiro (Lei nº 7.492/86), no caso de má gestão ou gestão temerária.

Outra informação relevante é a trazida por Pinheiro (2008) que destaca a não existência de uma entidade de cúpula única para o cooperativismo de crédito. No Brasil, o cooperativismo de crédito é organizado em quatro grandes sistemas principais: Sicredi, Sicoob, Unicred e Ancosol.

Explicando um pouco mais sobre as entidades e suas representações, pode-se destacar que a Aliança Cooperativa Internacional, uma organização não governamental independente, é sediada em Genebra, Suíça, e congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas do mundo todo.

O Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU) localiza-se nos Estados Unidos e representa as cooperativas de crédito em nível mundial, divulga matérias de interesse do cooperativismo de crédito, promove intercâmbio entre cooperativas de crédito, apoia a criação de entidades de representação de cooperativas de crédito, propõe modelos de legislação, normas, estatutos, regimentos, fiscalização interna (autogestão) e externa e fomenta o desenvolvimento de cooperativas de crédito, prestando serviços de assistência técnica, fornecendo

ferramentas de gestão e análise de risco de crédito e implementando projetos de desenvolvimento.

A Associação Internacional dos Bancos Cooperativos (ICBA) é uma organização especializada da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), fundada em 1922 por bancos cooperativos nacionais e organizações financeiras. O ICBA atua na promoção da cooperação entre os bancos cooperativos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento (PINHEIROS, 2008).

A Confederação Latino-americana de Cooperativas de Economia e Crédito (COLAC) é uma organização não governamental de representação das cooperativas de crédito, sediada na Cidade do Panamá (Panamá), que coordena uma rede de cooperativas de crédito na América Latina. Essa organização tem como missão proporcionar serviços especializados e complementares de intermediação financeira, apoio político e transferências de tecnologia a seus membros na América Latina. Isso tudo para consolidar redes de organizações cooperativas eficientes, com o objetivo de fortalecer o crescimento econômico e social mediante participação (PINHEIROS, 2008).

A Organização das Cooperativas de Crédito do Brasil é uma entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional. Ela integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema Cooperativo. É responsável também por fixar as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, manter o cadastro das sociedades cooperativas, promover, acompanhar e fazer cumprir a autogestão das entidades. (PINHEIRO, 2008).

A Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária – Ancosol, criada em 2004, reúne algumas cooperativas centrais de crédito voltadas para a economia familiar e solidária, assim como alguns sistemas não organizados em centrais, e conta com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA para a organização de cooperativas de crédito (PINHEIRO, 2008).

A Confebrás (Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito) é a primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil. Ela é uma instituição não financeira de representação política de suas filiadas. A Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Unicreds (Unicred do Brasil) é o órgão de cúpula do sistema Unicred, autorizada a desempenhar o papel de instituição financeira (PINHEIRO, 2008).

A Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi (Confederação Sicredi) representa uma instituição não financeira, é o órgão de cúpula do sistema Sicredi. A Fundação Sicredi (Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural do Sistema de Crédito Cooperativo) tem como objetivo estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados (PINHEIRO, 2008).

A Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda. (Sicoob Brasil) é uma instituição não financeira, é o órgão de cúpula do sistema Sicoob. A Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC), instituição não financeira, é uma entidade de auditoria cooperativa, constituída para exercer as funções a que se refere o art. 23, § 1º, da Resolução nº3.442, de 2007 (PINHEIRO, 2008).

Para Pinheiros (2008), os Bancos cooperativos são bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito que devem deter, pelo menos, 51% de suas ações com direito a voto. Atualmente existem dois bancos atuantes neste estilo: o Bansicredi (banco múltiplo com as carteiras comercial e de investimento, além de autorização para operar com câmbio) e o Bancoob (banco comercial).

2.2 GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Katzenbach e Smith (2001) salientam que as metas baseadas em resultados expõem os resultados específicos que determinarão o sucesso da organização, enquanto as metas baseadas em atividades apresentam atividades que se acreditam ser indispensáveis para se alcançar esse sucesso. Portanto, as metas e objetivos administrativos específicos procuram aumentar as responsabilidades individuais, equiparar os interesses dos acionistas, dos executivos e dos funcionários e otimizar o desempenho da organização (SILVA, OLIVEIRA e PRADO, 2005).

Dessa perspectiva, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 143) afirmam que “a seleção de objetivos e sua mensuração são o único meio de determinar a eficácia de uma organização, uma vez que as decisões são tomadas com base em fatos, dados e informações quantitativas”.

Barney (1996) menciona terem sido propostas diversas definições para desempenho organizacional, mas não haver consenso sobre qual definição seria

melhor ou sobre quais critérios deveriam ser utilizados para se julgar as definições. Tendo em vista que cada medida de desempenho tem suas limitações, uma multiplicidade de abordagens seria mais adequada. Desse modo, Barney (1996) organiza sua análise em torno de quatro abordagens do desempenho: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente.

Para Robbins (2007), a organização avaliava seus funcionários no passado apenas pela descrição do cargo, mas nos dias atuais, as empresas são bem mais criteriosas, menos hierárquicas e mais direcionadas para o serviço. Atualmente são reconhecidos três tipos de comportamentos principais que formam o desempenho profissional: desempenho da tarefa, cidadania e contraprodutividade. O desempenho da tarefa é o dever de cumprir com a realização de um serviço ou bem e até mesmo pela produção de parte dele. A cidadania está ligada às ações feitas dentro da empresa que ajudam para o ambiente psicológico, como ajudar os colegas, ter respeito por todos e contribuir com sugestões que agreguem melhorias; a contraprodutividade são as atitudes que afetam a organização como furtar, estragar objetos da empresa e tratar os colegas com agressividade.

De acordo com Angeloni (2008), o alcance do objetivo está ligado ao sucesso que os gestores da organização têm para desaprender o que estão aplicando e ter a capacidade de conseguir aprender o novo método de gestão. É muito difícil, pois, precisam deixar o que está ultrapassado e reconceituar os métodos mentais de cada pessoa, pensando, dessa maneira, na própria alteração de atitude da empresa.

Sendo assim, o aprendizado individual e o aprendizado em equipe influenciam o aprendizado institucional da organização. É conseguir tirar novas ideias de métodos que estão dando certo e de métodos que não estão dando certo ou poderiam ser aprimorados que se pode aprender algo novo ou melhorar o que está sendo realizado. (ANGELONI, 2008)

Para Angeloni (2008), a organização que trabalha com sistemas abertos que está em busca de conhecimento individuais e em grupo tem uma grande vantagem competitiva no mercado, pois as organizações de sistema fechado já tiveram sucesso, mas no momento em que se vive, estão fracassadas.

Sink e Tuttle (1993) depois de trabalharem por anos em organizações excelentes que almejavam se tornar organizações do futuro, por meio de um projeto,

de desenvolvimento, implantação de esforços de gerenciamento da produtividade e qualidade, definiram a gestão do desempenho como sendo:

- imaginar ideias do estado futuro que se almeja;
- planejar e avaliar o estado em que a empresa se encontra, pensando na visão, promover estratégias para a obtenção do almejado e implantar maneiras para almejar a essa visão;
- projetar, desenvolver e implantar eficazmente intervenções específicas de melhoria que tenham alta probabilidade de fazer caminhar rumo ao estado futuro almejado, principalmente em termos de níveis de desempenho;
- projetar, reprojeter, desenvolver e implantar sistemas de medição e avaliação que informarão se a caminhada segue na direção pretendida e o quão bem ela se desenrola;
- assegurar-se de que existam sistemas de apoio cultural, de modo que existam recompensas e estímulos ao progresso, podendo-se manter a excelência que está obtendo e podendo-se controlar os níveis de desempenho necessários para enfrentar a nova concorrência.

Para esses autores, o processo de gerenciamento do desempenho é, portanto, um processo pelo qual essas coisas acontecerão de modo sistemático, coerente, persistente, paciente e abrangente em toda a empresa. O processo de gestão do desempenho em uma organização deve preocupar-se não só com o que é feito, mas com a maneira de como é feita.

Sink e Tuttle (1993) mostram uma clara separação entre medição e avaliação. Segundo eles, a medição é um processo não baseado em valor. É simplesmente o processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, o acompanhamento e a análise dos dados. Esse processo pode e deve ser separado da avaliação, que é o processo pelo qual padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos, entre outros fatores, são impostos para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades ou expectativas dos clientes ou dos processos. Assim, o processo de gestão de desempenho compreende um sistema aberto, uma vez que a empresa está em permanente contato com seus ambientes, com um sistema de *feedback* em ciclo fechado, que corresponde ao componente de avaliação do processo de medição.

Para Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho é projetada para incentivar o controle e a concretização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer. É verificar se a empresa está atingindo o objetivo que foi estipulado que pretende atingir. A sobrevivência e o crescimento são bases para em longo prazo buscando a constante melhoria do desempenho, observando os valores e princípios da organização; sendo assim, os lucros viram consequência de um bom trabalho.

2.3 GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO

Para Gil (2001), é importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado.

Do ponto de vista histórico, a avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se “de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 78). Ela é tradicionalmente definida, segundo esses autores, como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ressaltam que o planejamento de recursos humanos na esfera organizacional, deve perceber que o processo da gestão de pessoas é multidisciplinar, e envolve conceitos de diversas áreas, como administração, psicologia, engenharia, medicina do trabalho, informática e sistemas de informação, entre outras especialidades que possam influenciar o desempenho humano. Os autores (2001 p. 29) ressaltam ainda que, “por outro lado, o processo de gestão de pessoas é contingencial, dependendo do ambiente externo, da tecnologia educacional empregada e do ambiente interno (situação institucional e diretrizes e processos vigentes na organização)”.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os indicadores de desempenho afetam fortemente o comportamento das pessoas, não somente dentro da organização como também fora dela. Desta maneira, se as empresas quiserem sobreviver na era da informação, devem utilizar sistemas para gerenciar e medir o desempenho de seus funcionários de acordo com as estratégias e capacidades da organização.

2.3.1 Avaliação do Desempenho

De acordo com Fischer (2002 apud PRAHALAD E HAMEL 2002), as pessoas na organização passam a ocupar papel importante como agentes do processo de mudança estratégica, pois elas são o combustível emocional e intelectual para esse processo. Assim, a tarefa principal do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia, desenvolvendo e estimulando as competências humanas necessárias para viabilizar as competências organizacionais.

Segundo Marras (2000, p. 173), o “desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada.” O autor também coloca que o desempenho é diretamente proporcional a duas condições básicas do ser humano; - a motivação, ou seja, a ambição de querer alcançar, e o saber, isto é, a percepção e a experiência que oferece condições ao indivíduo de realizar com eficiência e eficácia determinada tarefa. Já Dutra (2002) define desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”, salientando que o aspecto da entrega deve ser considerado na avaliação.

De acordo com Hipolito e Reis (2002), a avaliação de desempenho é um recurso para auxiliar a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos colaboradores. Para muitos, o termo avaliação faz logo pensar em situações difíceis de resolver ou fazer para ambos os lados, tanto para os que são avaliados e os que realizam a tarefa de avaliar. Desse modo, a área de recursos humanos oferece suporte e gerencia o sistema de gestão do desempenho, mas os indivíduos que formam este sistema são o avaliador e o avaliado sendo que, muitas vezes, o avaliador será o superior na hierarquia da empresa. O sistema de gestão do desempenho, portanto, tem como objetivo melhorar o desempenho e a produtividade da equipe e de seus indivíduos separadamente.

Hipolito e Reis (2002) apontam que o grau de desenvolvimento profissional também deve ser avaliado e acompanhado, pois gera expectativa, o colaborador foi adquirindo, ao longo de sua vida profissional, experiências e também se aperfeiçoando, com mais ou menos intensidade devido características próprias, pessoais e comportamentais de cada ser humano.

De acordo com Lotta (2002), a avaliação de desempenho é “um mecanismo que busca identificar e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.” Enquanto que Marras (2000) define que a avaliação de desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)”

2.3.2 Avaliação de Competências

Embora a gestão do desempenho e a gestão das competências sejam tratadas, muitas vezes, separadamente na literatura, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que elas estando inseridas nesse contexto de fragmentação teórica, é possível perceber a relação de interdependência existente entre elas. Parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de recursos humanos. Mais que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo gestão de desempenho baseada nas competências, uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Conforme Dutra (2001), as pessoas possuem atitudes, conhecimentos e habilidades que quando entregam suas capacidades podem ajudar a empresa a alcançar seus propósitos e também os objetivos pessoais. Dessa maneira agrega

valor ao colaborador e também à empresa, pois um ambiente de desafio estimula a capacidade de entrega dos colaboradores e motiva o desenvolvimento dos indivíduos criando uma relação entre a sua capacidade de agregar valor à empresa e seu desenvolvimento profissional. Dessa forma, a avaliação das pessoas deve ocorrer pelas suas entregas e não apenas pelo que realizam.

Le Boterf (2003) considera que a articulação e a sinergia entre as competências humanas podem ser a base para o desenvolvimento das competências organizacionais. Nesse entendimento, é evidente a relevância das competências coletivas, uma vez que é a partir das competências coletivas das equipes de trabalho que se estabelece e desenvolve o conjunto de competências da organização.

Para Le Boterf (2003), a competência coletiva não é uma entidade, mas uma propriedade que surge da articulação e sinergia entre as competências individuais e a organização. Assim, é fundamental, segundo o autor, que as organizações priorizem o desenvolvimento das competências coletivas, gerando condições de emergência para que as competências possam se articular e colaborar entre si.

A noção de competência organizacional ganhou força com a difusão do conceito de Core Competence, de Prahalad e Hamel (1990). Para esses autores, o sucesso na implantação da estratégia organizacional depende, em grande parte, da identificação e do desenvolvimento das competências próprias da empresa.

O argumento é que as empresas conseguirão atingir o que estabelecem em sua estratégia se souberem identificar e desenvolver as competências organizacionais necessárias. Dessa forma, os autores posicionam-se na mesma direção de Senge (2006) que propõe um modelo de empresa que aprende e, para isso, precisa ser contínua, cumulativa e distribuída entre todos.

Zarifian (2001) apresenta a seguinte classificação de competências para a organização:

- a) Processos: implica conhecer os processos de trabalho;
- b) Técnicas: implica conhecer o trabalho específico a ser realizado;
- c) Organização: pressupõe saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) Serviços: implica capacidade de aliar à competência técnica à compreensão do impacto do produto ou serviço sobre o consumidor final;
- e) Sociais: pressupõe saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Para o autor (2001), a competência não contribui para o desempenho produtivo senão quando integra esses recursos à capacidade do indivíduo de atuar num horizonte suficientemente amplo. Assim, as competências organizacionais dependem, em grande medida, da ação das pessoas, ou seja, seu desenvolvimento está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e do contexto em que os indivíduos exercem sua ação.

Fleury e Fleury (2004, p. 9) complementam esse entendimento, afirmando que “as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais”. Para os autores, a aprendizagem é intrínseca a esse processo, criando novas competências individuais em um círculo virtuoso.

Com o conceito *Core Competence*, de Prahalad e Hamel (1990) é possível entender competência como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e serviços, de modo que a competitividade de uma organização seria produto da inter-relação entre estratégia competitiva e estratégias organizacionais.

Esse conceito pressupõe que uma competência organizacional essencial deve satisfazer os seguintes critérios de validação:

- a) Contribuir decisivamente para o valor agregado dos produtos e serviços percebidos pelos clientes;
- b) Oferecer acesso potencial a uma variedade de mercados, produtos e negócios;
- c) Ser de difícil imitação, prorrogando a vantagem competitiva da organização.

Segundo Ruas (2005, p. 44) este “é um conceito menos excludente, que nos permite identificar competências que podem ser classificadas por contribuírem significativamente para a sobrevivência e/ou diferenciação das empresas”. Ele surge porque se observou que muitas empresas, mesmo não dispondendo de tais características excepcionais do conceito de *core competence*, sustentavam-se ou diferenciavam-se competitivamente no mercado. Surgiu então, do desdobramento do conceito de *core competence*, o conceito de competência organizacional.

Ruas (2001) incorpora ao conceito de competências organizacionais uma nova dimensão: as competências funcionais. Essas competências estão ligadas às funções coletivas da organização, aparecendo sob a forma de competências

coletivas, embora restritas a determinados grupos funcionais. Ele também afirma que o desdobramento das competências funcionais permite verificar se a estratégia organizacional está sendo incorporada pelas diversas áreas.

Assim, a gestão por competência, vista sob um enfoque organizacional, visa atuar no conjunto de capacidades, habilidades e atitudes coletivas e individuais da organização, com vistas ao alinhamento das competências com a estratégia organizacional (RUAS, 2009).

Essas têm por base os elementos estratégicos da organização e, por consequência, envolvem as competências funcionais e individuais. É nesse sentido que o autor ressalta a necessidade de articulação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Segundo ele, a primeira está ligada à estratégia da organização, enquanto a segunda tem as pessoas como elemento chave ao alcance dos objetivos e metas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas a metodologia e os procedimentos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO

Para Pereira (2010, p.24): “o método pode ser aceito como a sequência de operações realizadas pelo intelecto para atingir certo resultado; trajeto intelectual; modo sistemático, ordenado, de pensar e investigar; e conjunto de procedimentos que permitem alcançar a verdade científica”.

Esse trabalho é caracterizado por ser um estudo qualitativo, exploratório e de estudo de caso. Um estudo qualitativo, para os autores Vieira e Zouain (2007, p.17) é “[...] a lógica e a coerência que se baseiam em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica, etnografia”.

As pesquisas exploratórias são caracterizadas por Gil (1999) como aquelas desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre determinado fenômeno. Para o autor, a escolha desse tipo de pesquisa relaciona-se com temas pouco explorados, nos quais as hipóteses são de difícil formulação, especialmente quando precisam ser precisas e operacionalizáveis. E como um estudo de caso, pois, na visão de Yin (2005, p.32): "é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade".

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por uma entrevista semiestruturada que, segundo Triviños (1987), parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante.

As entrevistas foram realizadas presencialmente junto a todos os colaboradores da Sicredi, Unidade Serrana entre o período de 1º e 30 de junho de 2016. Houve a necessidade de dois modelos de questionário. Um modelo foi

aplicado nos gestores e o outro modelo nos colaboradores sem cargo de gestão. Esses questionários estão disponíveis no APÊNDICE A e B. Já as respostas dos entrevistados foram registradas e posteriormente analisadas.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise e interpretação dos dados está baseada na Análise de Conteúdo.

Para Bardin (2002), a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é realizar a inferência de conhecimentos relativos às condições de sua produção e recepção, “inferência esta que recorre a indicadores quantitativos ou não) (BARDIN, 2002, P.38)”.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

A Sicredi Serrana surgiu no início da década de 1980 por uma necessidade de empreender coletivamente identificada pelos Dirigentes, Diretores e Associados da Cooperativa Santa Clara. Com a criação de cooperativas de crédito para atender as necessidades dos agricultores para financiamento agrícola.

Após o estudo de viabilidade de implantação e busca por conhecimento através de visitas técnicas à cooperativa de crédito foi constituída e surge, então, a empresa Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa – CREDILARA cujo nome vem da expressão CREDI acrescido do nome da Cooperativa Santa Clara na qual estava vinculada naquele momento.

Com o seu crescimento, a empresa teve a alteração do nome fantasia no ano de 2000 para Sicredi Serrana e em 2006, a razão social foi alterada para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Carlos Barbosa.

Sua Missão é: como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

A sua Visão é: ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos

associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.

Os Valores são:

Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;

Respeito à individualidade do associado;

Valorização e desenvolvimento das pessoas;

Preservação da instituição como Sistema;

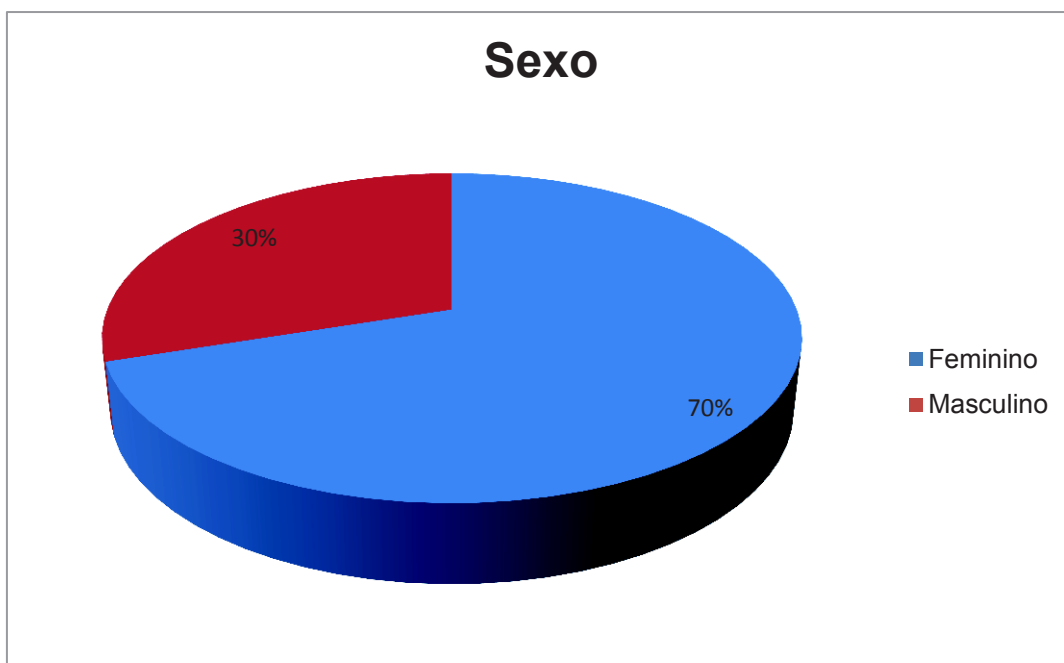
Respeito às normas oficiais e internas;

Eficácia e transparência na gestão;

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

As entrevistas foram realizadas com os gestores e colaboradores sem cargo de gestão. As duas gestoras, ambas do sexo feminino, possuem mais de dez anos de empresa. Os colaboradores sem função de gestão totalizam dez entrevistados e são em sua maioria do sexo feminino, como demonstra a figura 1.

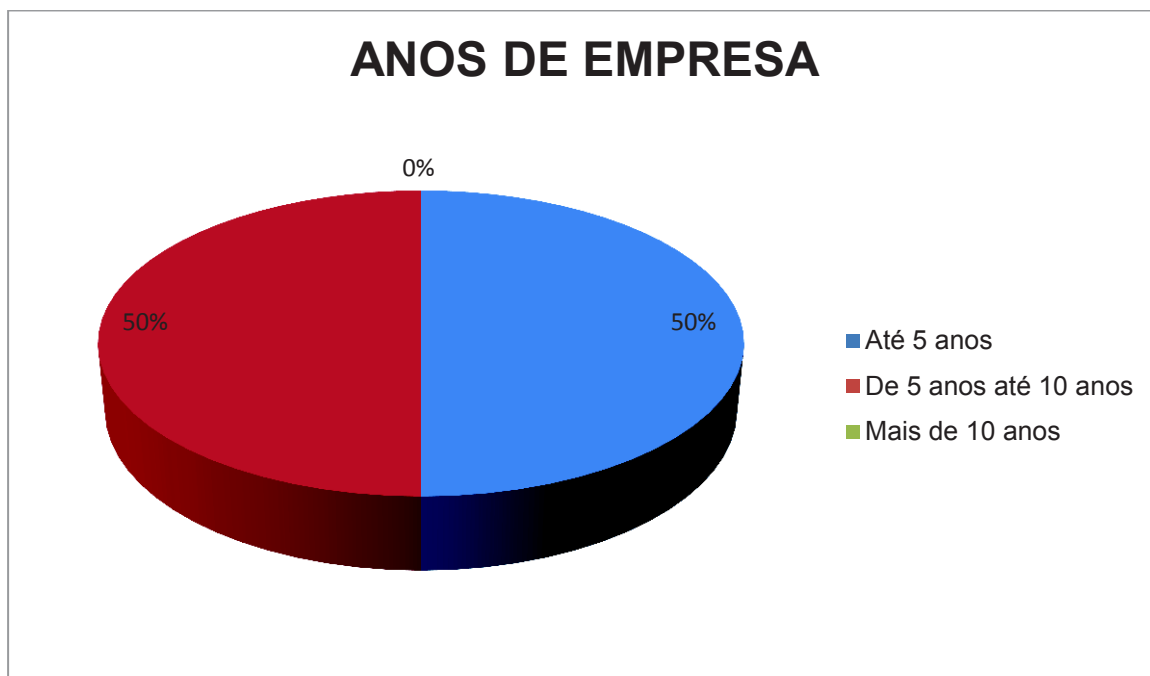
Figura 1 – Gênero dos colaboradores sem cargo de gestão



Fonte: elaborado pela autora.

Dos dez colaboradores entrevistados, cinco deles têm de cinco a dez anos de empresa e os outros cinco têm até cinco anos de empresa, como demonstra a figura 2:

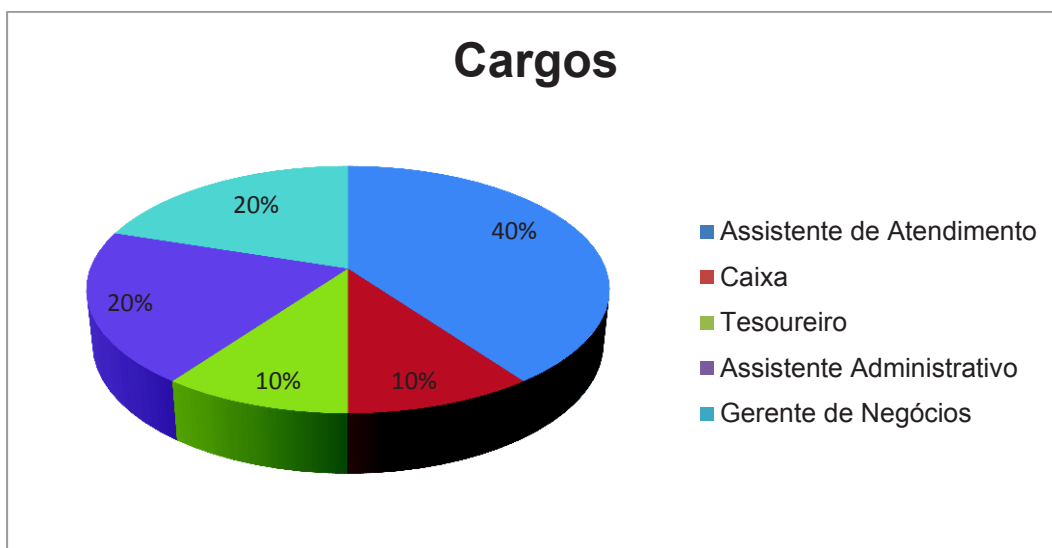
Figura 2– Tempo de serviço dos colaboradores sem cargo de gestão



Fonte: elaborado pela autora.

Os cargos ocupados por cada colaborador em sua função na unidade de atendimento podem ser visualizados na figura 3 a seguir:

Figura 3 - Cargos ocupados pelos colaboradores sem cargo de gestão



Fonte: elaborado pela autora.

O quadro 2 abaixo define a forma e perfil que será utilizada para apresentar os entrevistados mantendo o sigilo deles.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS				
NOME	GÊNERO	TEMPO DE EMPRESA	CARGO	ÁREA
G1	F	Mais de 10 anos	Gerente de Unidade de Atendimento	Comercial
G2	F	Mais de 10 anos	Gerente Administrativa Financeira	Administrativo
C1	F	Mais de 5 anos até 10 anos	Gerente de Negócios	Comercial
C2	M	Mais de 5 anos até 10 anos	Gerente de Negócios	Comercial
C3	F	Mais de 5 anos até 10 anos	Assistente de Atendimento	Comercial
C4	F	Até 5 anos	Assistente de Atendimento	Comercial
C5	F	Até 5 anos	Assistente de Atendimento	Comercial
C6	M	Até 5 anos	Assistente de Atendimento	Comercial
C7	F	Mais de 5 anos até 10 anos	Assistente Administrativo	Administrativo
C8	F	Mais de 5 anos até 10 anos	Tesoureira	Administrativo
C9	M	Até 5 anos	Assistente Administrativo	Administrativo
C10	F	Até 5 anos	Caixa	Administrativo

Fonte: elaborado pela própria autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados de pesquisa, articulados com a respectiva discussão teórica. Inicia-se pela apresentação dos resultados na perspectiva das lideranças e, em seguida, apresenta-se a perspectiva dos colaboradores. Para finalizar, incluem-se as sugestões de melhoria para a gestão do desempenho na Sicredi Serrana, Unidade São Sebastião do Caí.

4.1 GESTÃO DO DESEMPENHO PELAS LIDERANÇAS

No regimento interno da empresa, a gestão do desempenho é tratada como o processo que possibilita o desdobramento dos objetivos estratégicos do Sicredi para todas as áreas e níveis hierárquicos, potencializando o engajamento de todos os colaboradores na busca pelos resultados do negócio. Dentro desse processo, inclui-se a avaliação de competências.

A unidade em análise, ou seja, a Unidade de Atendimento São Sebastião do Caí, adota também a avaliação dos pontos fortes e pontos a desenvolver de cada colaborador. Esses pontos fortes e pontos a desenvolver são alinhados conjuntamente entre o gestor e o colaborador. Destaca-se que essa forma de avaliação foi adotada pela unidade de atendimento visando auxiliar o colaborador a melhorar seu desempenho.

4.1.1 Contratação dos Critérios de Desempenho

A gestora G1 respondeu que o desempenho é composto pela avaliação de competências e objetivos profissionais, contratados anualmente. Os indicadores são definidos de modo que promova sinergia entre os colaboradores da Unidade motivando o trabalho em equipe levando em conta três elementos principais: autonomia, excelência e propósito. As metas são da Unidade e não individuais. Entre as metas estabelecidas para os colaboradores da Unidade estão:

- Nível de Pesquisa de Satisfação (NPS) – nível de satisfação de acordo com cada produto e serviço oferecido pelo banco;

- Provisão de crédito - porcentagem de valores inadimplentes ou mudam de faixa de risco, que ficam retidos caso o associado não honre o pagamento;
- ISA M3- Coreografia com os associados: as contas correntes abertas no terceiro mês são avaliadas com relação à quantidade de soluções financeiras agregadas utilizadas;
- Margem de contribuição média por associado: média de lucro gerado por associado com a utilização de produtos e serviços da cooperativa.

A gestora G2 respondeu que os critérios de desempenho são estipulados pela cooperativa de acordo com a função e somente orienta e acompanha para a contratação no sistema. Percebe-se, portanto, que as gestoras têm em comum a condução da gestão do desempenho a partir dos critérios da Unidade. Contudo, cada uma delas evidencia atributos e etapas do processo de avaliação diferentes entre si, situação que pode significar uma necessidade de melhor alinhamento na gestão do desempenho da Unidade por parte das gestoras.

4.1.2 Acompanhamento e Avaliação do Desempenho

Já o acompanhamento das metas estabelecidas é feito mensalmente de acordo com a função. A entrevistada G1 explica que as metas estipuladas no desempenho são recebidas pelas gestoras mensalmente, em forma de relatórios. Além disso, ela complementa explicando que *“o acompanhamento das competências e comportamentos observáveis pré-definidos permitem a percepção da contribuição para os colaboradores da unidade de atendimento”*.

A avaliação do desempenho ocorre, portanto, com base nesses relatórios de periodicidade mensal. As gestoras entrevistadas analisam os resultados apresentados nos relatórios que mostram o desempenho de cada meta e verificam, junto aos colaboradores, eventuais dificuldades enfrentadas para o não alcance dessas metas, orientando e engajando-os, através de reuniões e conversas em grupo ou individualmente para a superação e alcance delas.

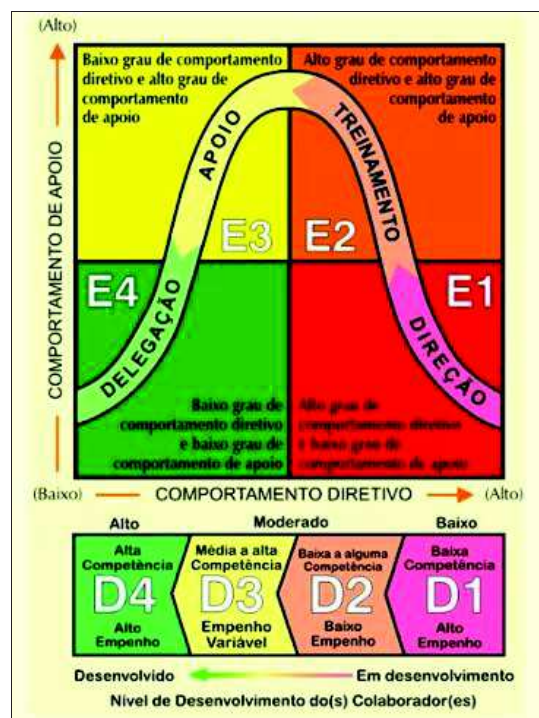
4.1.3 Capacitação para Melhoria do Desempenho

Com base no relato da entrevistada G1 e do regimento interno da empresa, observou-se que a melhoria do desempenho é acompanhada com base nos indicadores de competências, metas e pela liderança situacional.

Esta última baseia-se nos princípios abordados no livro Liderança Situacional® II (figura 4). Manual do Participante Intercultural (2013), que é treinamento recebido de orientação como deve exercer sua função nesse caso. A entrevistada explica que é acordado, entre o gestor e o colaborador, um plano de desenvolvimento e o nível/estilo de liderança quanto ao apoio e direção que cada colaborador necessita, identificando os pontos fortes e pontos a desenvolver para o exercício da função.

Nessa técnica, avalia-se a maturidade do subordinado e os modos de liderança que possuem relação direta com essa maturidade.

Figura 4 - Liderança Situacional®II



Fonte:©2013 The Ken Blanchard Companies

Na figura 4 os quadrantes dizem respeito a quatro estilos de liderança (E1, E2, E3, E4) e níveis de desenvolvimento dos colaboradores (D1, D2, D3, D4). Uma explicação mais detalhada sobre cada uma delas pode ser encontrada no anexo A.

Com relação à melhoria do desempenho na própria função, a entrevistada G2 explica que a capacitação para desenvolver o desempenho na função do cargo envolve treinamentos *on-line* por meio da plataforma Sicredi Aprende. Também ocorrem capacitações presenciais na cooperativa de acordo com cada função do colaborador, visando o alinhamento geral entre unidades de atendimento. Assim, o nível de serviço prestado torna-se padrão entre todas as unidades de atendimento o que permite a avaliação do desempenho de diferentes colaboradores.

4.1.4 A avaliação de Competências

As entrevistadas G1 e G2 explicaram que a avaliação de competências dos colaboradores é feita tendo por base os critérios definidos no regimento interno. Ambas as entrevistadas relataram que o colaborador realiza sua autoavaliação nessas competências, além da avaliação do gestor e do novo acordo de pontos a desenvolver, salientados pela entrevistada G1.

As competências avaliadas dos colaboradores, bem como a sua forma de avaliação, podem ser visualizadas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Competências avaliadas

(continua)

Competência	Resultado Esperado	Comportamento Observável
Trabalho em Equipe e Cooperação	Trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca o engajamento das pessoas para o trabalho respeitando e levando em consideração; • Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar culpados; • É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado.

Relacionamento	Vincular-se com empatia e gentileza, estabelecendo uma relação constante e de confiança.	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades, interagindo com cortesia; • Constrói redes de relacionamentos internas e externas baseadas em integridade, respeito mútuo e reciprocidade; • Comunica-se de forma assertiva, transmitindo as mensagens com clareza e segurança, e sabendo ouvir os outros.
Foco no Resultado	Orientação para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre o que prometeu fazer, sistematizando os passos necessários para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema; • Identifica as etapas, os recursos e os meios necessários para realizar o trabalho, buscando melhorias nos padrões de desempenho; • Age de forma proativa, antecipando acontecimentos e apresentando alternativas.
Flexibilidade	Adaptar-se em diferentes situações e com vários indivíduos e grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se facilmente aos novos cenários: trabalhos, processos, equipes e ferramentas; • Age com diplomacia, respeitando diferenças hierárquicas funcionais; • Integra-se ao ambiente, demonstrando disposição para assimilar mudanças.
Conhecimentos Técnicos	Aplicar o conhecimento técnico relacionado à função no cumprimento de suas atribuições funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e aplica habilidades e capacidades, permanecendo atualizado em áreas técnicas e funcionais, que lhe permitem sugerir soluções que agregam valor; • Cria e persegue planos de desenvolvimento próprios (autodesenvolvimento) e aplica os novos conhecimentos na prática; • Busca sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e

		considerando os riscos e as consequências de suas ações.
--	--	--

Fonte: Sicredi 2016.

Porém, os gestores são avaliados por competências de gestão, apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Competências avaliadas nos gestores

Competência	Resultado Esperado	Comportamento Observável
Liderança (Posição de Gestão)	Identificar, atrair, engajar e desenvolver pessoas e equipes, criando comprometimento e contribuindo para a construção de uma organização de aprendizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Capta, desenvolve, gerencia desempenho, retém e reconhece pessoas, garantindo um ambiente favorável à inclusão; • Mantém sua equipe engajada, compartilhando informações, aportando conhecimento e mantendo a sinergia de trabalho; • Sabe lidar com erros, estimulando o aprendizado por meio deles e criando oportunidades de contínuo desenvolvimento no local de trabalho.
Visão e Estratégia (Posição de Gestão)	Direcionar seu pensamento para o futuro, fornecendo soluções harmonizadas para o Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensa e age em sentido amplo, além da sua própria área, antecipando elementos internos e externos que causam impacto ao negócio; • Implementa e mantém sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais; • Possui visão estratégica para construir uma visão de futuro que contribua para o alcance das prioridades do negócio.
Comunicação e Influência (Posição de Gestão)	Inspirar pelo exemplo e por sua comunicação simples e objetiva, garantindo uma gestão próxima e transparente.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica-se de forma clara e concisa, empregando níveis de detalhes e terminologias de acordo com a situação e o público, certificando-se que a mensagem foi recebida e compreendida; • Encoraja discussões abertas sobre questões, ideias e pontos de vista discordantes para desenvolver o sentimento de participação e saber escutar; • Estabelece e cumpre rotina de comunicação com sua equipe, compartilhando resultados do Sistema e assuntos de sua área.

Fonte: Sicredi 2016.

4.1.5 Avaliação do Colaborador no Cargo

O regimento interno da organização estabelece ainda que existe uma responsabilidade de alcance de metas nivelada por cargos. Isso significa que colaboradores com cargos hierárquicos maiores possuem um papel e responsabilidades maiores no alcance das metas do que colaboradores com cargos de menor responsabilidade na hierarquia.

4.2 A GESTÃO DO DESEMPENHO PELOS COLABORADORES

4.2.1 Contratação dos Critérios de Desempenho

Os entrevistados C1, C7 explicaram que a contratação é por meio de uma ferramenta e o C7 nomeou-a “*Evolução*”. Os entrevistados C1, C2 e C6 complementam ainda que os critérios são contratados por cargo, ou seja, individuais para cada meta. Observou-se que as metas são estipuladas pela cooperativa em consenso com a unidade, os entrevistados que mencionaram foram C3 e C5.

Além disso, a forma que acontece a contratação é por meio de “*diálogo entre o colaborador e o gestor*” como explica o entrevistado C8. Já o entrevistado C7 também comenta que durante esta conversa “*são apresentados os critérios que serão avaliados durante o ano*”. Ambos relatam que o acompanhamento também é feito nesse mesmo sistema.

Por sua vez, o entrevistado C9 forneceu a seguinte resposta: “*se tem análise geral de desempenho, como a satisfação do associado em nossos atendimentos, mas individualmente no administrativo não sabemos os critérios*”.

A partir da fala, pode-se identificar que os colaboradores entrevistados sabem que existem metas a serem alcançadas para o desempenho geral, mas não identificam as suas metas individuais. De acordo com a G1, não existem mais metas individuais, sendo este o primeiro ano que está sendo aplicado dessa maneira (metas da unidade). É possível então, a partir da resposta do C9, perceber que ele não está ciente por completo de que não existem metas individuais por colaborador/cargo.

A respondente C10 respondeu que são impostas metas, mas explicou que ainda não se inteirou de todas as rotinas e formas dentro da empresa/unidade, pois

está trabalhando há poucos meses na empresa. De fato, a resposta está desalinhada em relação aos outros respondentes e isso impactou pelo tempo de atuação na empresa.

4.2.2 Acompanhamento e Avaliação do Desempenho

O entrevistado C3 explicou que é contratado no início do ano as metas, na metade do ano é feita uma conversa com o gestor, no caso seria o acompanhamento das metas, e no final do ano recebe os resultados obtidos e se as metas foram alcançadas e qual a sua porcentagem atingida, enquanto o entrevistado C5 respondeu que recebem *feedback* duas vezes por ano. Nota-se que essas respostas referem-se à forma de avaliação de competências e não das metas de desempenho.

Já o entrevistado C2 respondeu da seguinte forma “*o acompanhamento acontece de maneira individual, onde cada colaborador tem acesso aos números. Além disso, os resultados totais são divulgados a cada mês, assim sabemos da corrida necessária para alcançarmos os nossos objetivos*”.

Pode se observar que o entrevistado tem ciência que as metas são gerais e não individuais e da forma que pode fazer o acompanhamento da evolução do desempenho assim como o direcionamento que precisa fazer para atingir o esperado pela empresa.

Essa percepção é semelhante aos entrevistados C1, C6 e C8 na qual dizem que a avaliação é constante (C6) e que é possível um acesso diário/mensal dos relatórios (C1). Já o C4, C6 e o C9 mencionam que fazem acompanhamento com o gestor.

Notou-se também que o entrevistado C1 ao expressar sua resposta não tem clareza da diferença entre competências e desempenho, pois respondeu da seguinte forma: “*recebo por meio de um feedback semestral, mas tenho acesso diário/mensal dos relatórios onde constam os números e porcentagens*”.

O *feedback* semestral recebido pelos colaboradores diz respeito às competências, enquanto o acesso diário mensal é referente ao desempenho que deve ser buscado para o alcance das metas. Existe, portanto, uma confusão entre como o desenvolvimento e as competências são analisados.

Já o entrevistado C7 alega que recebe os resultados e a porcentagem atingida no final do ano. Porém com base nos relatos dos outros respondentes que afirmaram ter acesso aos resultados mensalmente ou até diariamente é possível que o entrevistado C7 não perceba ou não acompanhe ou até mesmo não saiba onde pode buscar as informações.

A entrevistada C10 destacou que esses acompanhamentos são importantes para que ela sempre *“busque o melhor, sendo recebidos e encarados de forma positiva”*.

4.2.3 Capacitação para Melhoria do Desempenho

Ao ser questionado como é capacitado para melhorar seu desempenho, o entrevistado C2 respondeu que: *“a cooperativa permite inúmeros treinamentos online, com todos os temas relacionados aos negócios da instituição, como crédito, seguros, consórcios, etc. Além disso, investe pesado em treinamentos presenciais na sede, com diversos temas e facilitadores”*.

De modo semelhante, C9 também explicou que realiza cursos *online* no Sicredi Aprende depois de percebidos os seus pontos fracos ou a desenvolver. Esses cursos podem ser realizados quando o próprio colaborador sente a necessidade de maior conhecimento em determinado assunto ou por meio de cursos presenciais quando *“diagnosticado a necessidade externa temos trocas de conhecimento, como analistas da sede”*.

Da mesma forma, que os entrevistados C4, C6, C7 e C8 reconhecem a importância dos treinamentos internos e externos que podem ser realizados. O entrevistado C7 também menciona os treinamentos *online* *“onde parte de cada um executá-lo”*. Já a entrevistada C10 explica que está *“buscando sempre a informação e auxílio”*, o que pode demonstrar interesse e comprometimento na busca por qualificação e maior capacitação, mas talvez não saiba onde buscar ou encontrar.

Os respondentes C1, C3, C5, C6 e C9 enfatizam também as conversas e *feedbacks* recebidos como forma de capacitação para a melhoria do desempenho.

De acordo com o entrevistado C3 a análise e a indicação de pontos a desenvolver são o ponto de partida para poder buscar a capacitação por meio desses treinamentos. Esses relatos demonstram que a Liderança Situacional pode ajudar a desenvolver a capacitação dos colaboradores, pois alguns conseguem ter

essa consciência e outros precisam do apoio do gestor para identificar os seus pontos a desenvolver.

4.2.4 A avaliação de Competências

Embora grande parte dos entrevistados tenha afirmado saber como a sua avaliação de competências é feita, observou-se que eles estavam referindo-se às metas que fazem parte da avaliação de desempenho e não das competências profissionais. Como responde o entrevistado C2 abaixo: *“as avaliações são em níveis macro, como satisfação dos associados, utilização dos canais de atendimento entre outros. Claro que somos avaliados na produtividade, mas como a cooperativa mudou os critérios recentemente, ainda não foi possível mensurar a avaliação pessoal”*.

E o entrevistado C4 também deixa claro essa falta de entendimento: *“sim, competências, objetivos, provisão de crédito, coreografia com os associados, margem de contribuição média por associado”*. Essa confusão também é percebida na fala C5: *“Sim. É avaliado se a meta, números contratados foram atingidos”*.

As demais respostas fizeram referência aos objetivos contratados (C1, C3), às aptidões e habilidades que se esperam do cargo (C6 e C8), já outros ainda falaram que não têm conhecimento como é feita a avaliação de competências (C7, C9 e C10). Assim, nenhum dos entrevistados fez referência às competências apresentadas no quadro 3 da seção 4.1.4. É possível que os entrevistados, então, não tenham conhecimento dessas competências ou que não foi dada ênfase no momento da contratação.

4.2.5 Avaliação do Colaborador no Cargo

A entrevistada C1 responde que a avaliação do colaborador no cargo é: *“através dos objetivos contratados e competências”* já outros entrevistados apresentam uma visão divergente de como é feita essa avaliação. O respondente C9 relatou que *“acredito que avalia diariamente, pois geralmente recebo elogios ou feedbacks para meu melhor desempenho”*, e o respondente C8 disse que é *“através de feedback e atividades, rotinas de trabalho”*. Já o respondente C4 também entende que é avaliado pelas competências contratadas.

Outros ainda responderam que não sabem como é feita essa avaliação (C7), ou que não sabem como são os critérios de avaliação do cargo somente os critérios de desempenho (C3). Já o C6 declarou que é avaliado através de reuniões diretas. Outros, porém, explicaram que são avaliados pelas responsabilidades e competências dentro de cada cargo, como os entrevistados C5 e C10.

O respondente C2 alega que “o gestor avalia através do desempenho acordado no início de cada ano. Além disso, possui outras avaliações subjetivas que desconheço”. Da maneira que expõe a situação, o entrevistado evidencia que desconhece parte dos métodos de avaliação utilizados para seu cargo.

A partir da análise dos relatos dos entrevistados verificou-se que apenas o C1 reconhece o que é avaliado tanto por metas quanto por competências. Estas, conjuntamente, formam a avaliação do desempenho adotada no Sicredi.

4.3 MELHORIAS PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO

A seguir, apresentam-se as melhorias sugeridas para a gestão do desempenho. Esse quadro síntese está organizado pelas categorias de análise e os participantes de pesquisa.

As categorias de análise que apresentam convergência de perspectiva entre líderes e colaboradores são:

- a) contratação das metas, exceto pelo fato dos últimos não identificarem suas metas individuais;
- b) acompanhamento das metas, exceto pelo método de controle;
- c) capacitação para melhorar o desempenho.

As categorias de análise que apresentam divergência de perspectiva entre líderes e colaboradores são:

- a) avaliação de competências;
- b) avaliação do colaborador no cargo.

Quadro 5 – Categorias de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	GESTORAS	COLABORADORES
CONTRATAÇÃO DAS METAS	Os indicadores são definidos de modo que promova sinergia entre os colaboradores da Unidade motivando o trabalho em equipe levando em conta três elementos principais: autonomia, excelência e propósito.	Os colaboradores sabem que as metas são contratadas pelo Evolução e também que estes serão os critérios avaliados durante o ano. Já não conseguem identificar a sua meta individual.
ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	Os resultados das metas são apresentados mensalmente onde é feito conversas para engajar o colaborador no objetivo.	A avaliação é constante pode ser acompanhada mensalmente e até diariamente através de relatórios recebidos.
CAPACITAÇÃO PARA MELHORAR DESEMPENHO	É identificada com base nos indicadores de competências, metas e pela liderança situacional e também através de cursos online (Sicredi Aprende) e presencias.	Identificando pontos fortes e a desenvolver (Liderança Situacional), fazendo cursos no Sicredi Aprende e capacitações presenciais.
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	Avaliado e autoavaliação através de regimento interno predefinido as competências e comportamentos observáveis.	Tem conhecimento das metas (avaliação do desempenho) e não das competências que são avaliados.
AVALIAÇÃO DO COLABORADOR NO CARGO	A responsabilidade é nivelada por cargo (papel X responsabilidade) é considerado o nível hierárquico.	Está situação não está clara para os colaboradores.

Fonte: elaborado pela própria autora.

Nesse sentido, sugiro às lideranças da Unidade Sicredi estudada que possam melhor esclarecer as metas individuais para os colaboradores, as distinções entre desempenho e competências e os fatores que impactam na avaliação do colaborador no cargo. Esses foram os tópicos que mais se destacaram nas respostas obtidas no questionário aplicado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho de analisar os métodos de contratação e gestão do desempenho dos colaboradores na Sicredi Serrana: Unidade São Sebastião do Caí foi atingido. A partir da análise do atual método utilizado na contratação e gestão de desempenho foi possível identificar alguns aspectos que podem ser melhorados ou modificados

No objetivo contratação de metas, sugerem-se reuniões ou conversas individuais para deixar claro que não existem metas individuais, apenas há avaliação de competências individuais. Então, apresentar e mostrar com mais frequência, mensal ou até bimestral, para não serem esquecidas as suas competências.

Em relação ao acompanhamento e avaliação do desempenho, pode ser notado que existe o entendimento pelos colaboradores onde buscar e a periodicidade que é feita. Então, nessa situação, sugere-se mostrar aos colaboradores que seu desempenho é avaliado através das metas da equipe e as competências nos indicadores individuais, na qual se identificou que os colaboradores fazem uma confusão no entendimento entre essas duas questões.

O item de capacitação para avaliação do desempenho pode ser observado que está claro para os colaboradores onde buscar e como é feito para saber quais os seus pontos a desenvolver.

Sobre o resultado dos questionamentos de avaliação do desempenho, observou-se que os colaboradores não têm entendimento sobre o que é competências e o que é desempenho, orienta-se explicar melhor o método de avaliação de competências e também o de desempenho que seria as metas, tendo esse entendimento vai solucionar o que relatam não saber suas metas individuais.

Em relação à avaliação no cargo, os colaboradores não sabem como são avaliados, então sugiro criar e a apresentar os papéis e responsabilidades de cada cargo, assim vão ter conhecimento e entendimento do que se espera para cada função e já podem ir se preparando para oportunidades futuras.

O trabalho deve uma limitação, pois uma das gestoras entrevistadas estava em transição para o seu novo cargo quando foi questionada sobre esses assuntos e já fazia algumas semanas que não estava exercendo e recebendo novas informações sobre a gestão, mas naquele momento ainda era responsável pelo cargo.

O trabalho atingiu o seu objetivo e pode ajudar a identificar o que precisa ser ajustado e reestruturado a forma que como é feita para Sicredi Serrana Unidade de São Sebastião do Caí. Sugiro para os próximos trabalhos que seja feita essa análise e comparado os dados de outras Unidades de Atendimento da Cooperativa, para verificar se este entendimento é somente nesta unidade ou os outros colaboradores têm a mesma resposta.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Org.). **Estratégias: formulação, implantação e avaliação : o desafio das organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Tradução de L. A. Reto & A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** Reading – MA: Adisson Wesley, 1996.

BERGAMINI; C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

Brandão, Guimarães (2001) – **Artigo Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?**

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 6 ed. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.). *As pessoas na organização.* 10. Ed. São Paulo: Gente, 2002. P. 11-34.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

KAPLAN, Robert S; NORTON, Davi P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 22 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KATZENBACH, John R.; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

LOTTA, Gabriela S. **Avaliação do Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos.** ERA – Revista de Administração de Empresas Eletrônica. V. 1, n.2, Jul-Dez 2002.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

PEREIRA, Jose Matias. **Manual de metodologia de pesquisa científica**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. Brasília: BCB, 2008.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O cooperativismo de crédito no Brasil**. Santo André: ESETec, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard. Busiess Review, Boston, n., p. 3-15, may/jun,1990.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo Pearson, 2007.

RUAS Roberto L. **Desenvolvimento das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. In FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir Miranda (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto L. **Gestão por competência**: uma contribuição à estratégia das organizações. In RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto L. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção e competências nas empresas**. Parte 1: competências organizacionais. Texto elaborado para uso no Sistema FIEB). Porto Alegre, 2009.

SCHARDONG, **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. 2. Ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SILVA, Edson A. da; OLIVEIRA, Jair F. de; PRADO, Jonas. **Gestão de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

Site Portal do Cooperativismo Financeiro. Disponível em www.cooperativismodecredito.coop.br Acesso em 17/04/2016.

Site Sicedi. Disponível em www.sicredi.com.br Acesso em 05/05/2016.

Site Sicredi Serrana-RS. Disponível em: www.sicrediserranars.com.br Acesso em 16/04/2016.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Vitor Claudio P.; FORTUNA, Antonio Alfredo M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

THE KEN BLANCHARD COMPANIES. **Liderança Situacional**® II. **Manual do Participante**. Intercultural, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA GESTORAS

- 1) Sexo:
 - () Fêmino
 - () Masculino
- 2) Quanto tempo você trabalha na empresa:
 - () até 5 anos
 - () mais de 5 anos até 10 anos
 - () mais de 10 anos
- 3) Como você contrata com os colaboradores os critérios de desempenho?
- 4) Como você acompanha e avalia o desempenho?
- 5) Como você capacita para melhorar o desempenho?
- 6) Você faz avaliação de competências? O que é como você avalia?
- 7) Como você avalia o colaborador no cargo?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES SICREDI
SERRANA- UNIDADE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ**

- 1) Sexo:
 -) Fêmino
 -) Masculino
- 2) Quanto tempo você trabalha na empresa:
 -) até 5 anos
 -) mais de 5 anos até 10 anos
 -) mais de 10 anos
- 3) Qual cargo que você ocupa:
 -) assistente de atendimento
 -) caixa
 -) tesoureiro
 -) assistente administrativo
 -) gerente de negócios
- 4) Como são contratados com você os critérios de desempenho?
- 5) Como você recebe acompanhamento e avaliação do desempenho?
- 6) Como você é capacitado para melhorar o desempenho?
- 7) Você é feita sua avaliação de competências? O que é avaliado?
- 8) Como seu gestor avalia você no seu cargo?

ANEXO A - EXPLICAÇÃO LIDERANÇA SITUACIONAL

Liderança Situacional® II O Modelo da LS®II Situational Leadership® II The SLII® Model

O Modelo da LS®II – Como Adequar o Estilo de Liderança ao Nível de Desenvolvimento

E3 Perguntar / Escutar
Reassegurar
Facilitar a Resolução
Autoconfiante de Problemas
Colaborar
Encorajar Feedback
Valorizar

E4 Ensejar/Demonstrar
Confiança
Empoderar
Valorizar
Reconhecer
Desafiar
Dar Autonomia

Os 4 Estilos de Liderança

The diagram shows a 2x2 matrix of leadership styles. The vertical axis is 'COMPORTAMENTO DE APOIO' (Supportive Behavior) from (Baixo) at the bottom to (Alto) at the top. The horizontal axis is 'COMPORTAMENTO DIRETIVO' (Directive Behavior) from (Alto) on the left to (Baixo) on the right. The four quadrants are: Top-Left (E3) 'APOIO', Top-Right (E2) 'TREINAMENTO', Bottom-Left (E4) 'DELEGAÇÃO', and Bottom-Right (E1) 'DIREÇÃO'. Below this, a horizontal bar shows development levels: D4 (Alta Competência, Alto Empenho), D3 (Média a alta Competência, Empenho Variável), D2 (Alguns Competência, Baixo Empenho), and D1 (Baixa Competência, Alto Empenho). Arrows indicate the direction of development from D1 to D4.

E2 Diagnosticar / Perguntar
Explicar / Clarificar
Redirecionar
Dar Feedback
Encorajar
Elogiar

E1 Definir Objetivos / Prazos
Planejar / Priorizar
Direcionar
Ensinar / Dizer e Mostrar como Fazer
Verificar / Observar
Dar Feedback

Nível de Desenvolvimento dos Colaboradores

D4 Justificadamente Autoconfiante
Consistentemente Competente
Inspirado/Inspira os outros
Experto
Autônomo
Seguro de Si
Realizado
Autosuficiente / Autodirigido

D3 Crítica a Si Mesmo
Cauteloso
Indeciso
Capaz
Empreendedor
Inseguro
Duvida de Si Mesmo
Entediado/ Apático

D2 Assoberbado
Confuso
Desmotivado
Desmoralizado
Frustrado
Desiludido
Desencorajado
Lampejos de Competência

D1 Esperançoso
Inexperiente
Curioso
Novato / Poucas Habilidades
Otimista
Animado
Ansioso
Entusiasmado

Características e Descrições dos Níveis de Desenvolvimento

O Realizador Autoconfiante
Alta Competência
D4
Alto Empenho

Características

- Reconhecido pelos outros como experto
- Consistentemente competente, justificadamente autoconfiante
- Acredita na própria habilidade para trabalhar de forma independente, autoconfiante
- Inspirado; inspira os outros
- Proativo, pode ser solicitado a assumir uma carga excessiva de trabalho

O Colaborador Capaz, mas Hesitante
Média a Alta Competência
D3
Empenho Variável

Características

- Em geral, é autodirigido, mas precisa de oportunidades para checar suas ideias com outros
- Às vezes inseguro, indeciso
- Nem sempre autoconfiante; duvida de si mesmo; pode precisar de ajuda para encarar as habilidades objetivamente
- Pode estar desmotivado em relação à tarefa ou objetivo
- É capaz de dar contribuições produtivas

O Aprendiz Decepcionado
Baixa a Alguns Competência
D2
Baixo Empenho

Características

- Tem alguns conhecimentos e habilidades, mas ainda não é competente
- Frustrado; pode estar prestes a desistir
- Desencorajado; assoberbado; confuso
- Em desenvolvimento e aprendizado; precisa ser reassegurado de que os erros são parte do processo de aprendizado
- Imprevisível, inconsistente

O Principiante Empolgado
Baixa Competência
D1
Alto Empenho

Características

- Novo na tarefa ou objetivo; inexperiente
- Ansioso para aprender; disposto a receber direção
- Entusiasmado; animado; otimista
- Não tem noção do que não sabe; pode fazer a coisa errada
- Autoconfiança baseada nas esperanças à nas habilidades transferíveis e não na realidade

© 2003 The Ken Blanchard Companies Todos os Direitos Reservados Reprodução Proibida Item nº 15248-PORT 3