

**UNIJUI – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS,  
CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO.**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS - MBA**

**ROSILAINE ISABEL DOS SANTOS JÜLG**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UMA  
ANÁLISE DAS APTIDÕES ADQUIRIDAS PELOS AGENTES DE  
ORIENTAÇÃO EMPRESARIAL DO PROJETO NEGÓCIO A  
NEGÓCIO SEBRAE/UNIJUI**

Professor Orientador: Marcos Paulo Dhein Griebeler

**Ijuí / RS**

**2014**

## RESUMO

Rosilaine Isabel Dos Santos Jülg<sup>1</sup>

O objetivo deste trabalho é analisar, através da aplicação formal de uma ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências, as aptidões adquiridas pelos acadêmicos enquanto Agentes de Orientação Empresarial(AOEs) do projeto Negócio a Negócio (NAN) SEBRAE/UNIJUÍ. Para atingir esse propósito foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, a) Identificar o desempenho por competências dos acadêmicos em termos de aprendizagem enquanto AOEs e b) Analisar a percepção por parte da coordenadora do projeto, sobre o desenvolvimento do Desempenho por Competências dos AOEs, para assim propor sugestões para uma melhor *performance* pessoal e profissional por parte dos Agentes. Para a realização desse trabalho utilizou-se a pesquisa participativa, de levantamento e de campo através do método exploratório descritivo. A população usada na pesquisa foram os 11 AOEs que trabalham a mais de 1 ano no NAN e a coordenadora do projeto. Na coleta de dados foram utilizados os instrumentos: questionário com 11 questões estruturadas e de identificação do perfil dos 11 agentes; entrevista não estruturada com seis questões, realizada com a Coordenadora, pesquisa bibliográfica em livros e sites. O modelo do questionário, assim como a entrevista, foram extraídos em Pontes 2008. Os dados foram tratados através de porcentagens e apresentados em tabelas e gráficos utilizando o modelo 5W1H e o Diagrama de Ishikawa. Nas constatações, após a aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, verificou-se que a maioria dos AOEs corresponde, excedem ou excedem em partes as expectativas propostas nas competências pesquisadas: Autodesenvolvimento, Comprometimento/Organização, Comunicação/Relacionamento e Flexibilidade/Iniciativa. A probabilidade de um maior desenvolvimento dessas competências requer uma reavaliação dos atuais processos, visando um planejamento para aprimorar ou implantar novos métodos, como forma de analisar com mais eficácia o desenvolvimento das competências dos AOEs, criando assim subsídios para o crescimento pessoal e profissional dos mesmos.

**Palavras Chaves:** Avaliação de Desempenho por Competências, Gestão de Pessoas e CHA – Conhecimento, Habilidade, Atitude

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas e Pós - Graduada em Gestão de Pessoas – MBA, Universidade Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the formal implementation of a tool Performance Assessment Skills, the skills acquired by the students as agents of Business Orientation (AOEs) Project Business to Business (NAN) SEBRAE/UNIJUÍ. To achieve this goal the following specific objectives, a) Identify the competency of academic performance in terms of learning as AOES b) analyze the perception by the project coordinator on Development and performance Competency of AoEs, were established so as to propose suggestions for better personal and professional performance by the Agents. To conduct this work, we used the participative, survey research and field through descriptive exploratory method. The population used in the study were 11 AOES who work more than 1 year in NAN and project coordinator. In the data collection instruments were used: a questionnaire structured 11 questions and identify a profile of 11 agents; non structured interviews with 6 issues held with the Coordinator, literature in books and websites. The questionnaire, as well as the interview, were extracted Bridges in 2008. Data were treated using percentages and presented in tables and graphs using the 5W1H and the Ishikawa diagram model. The findings after the implementation of Performance Appraisal Skills, it was found that most AoEs match, exceed or parts exceed expectations proposals in the surveyed skills: Self-Development, Commitment / Organization, Communication / Relationship and Flexibility / Initiative. The likelihood of further development of these skills requires a reassessment of the current processes in order to enhance planning and implementing new methods, in order to analyze more effectively the development of the skills of AoEs, thus creating subsidies for personal and professional growth of the same .

**Key Words:** Performance Appraisal Skills, People Management and CHA - Knowledge, Skill, Attitude.

# 1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da atual conjuntura organizacional é a capacidade das organizações em atrair, desenvolver e reter talentos. Buscam-se pessoas empreendedoras, criativas e com iniciativa para fazer frente às necessidades da empresa e há, muitas vezes, certa dificuldade de se encontrar na própria equipe, profissionais que atendam a essas necessidades. O perfil exigido atualmente por muitas empresas procura um profissional com inúmeras competências agregadas, o que muitas vezes se torna difícil de encontrar em uma só pessoa.

Neste contexto é categórico que as organizações pensem em desenvolver idéias que possam estar suprindo essas necessidades e assim também encarando competitivamente os desafios impostos pelo mercado. Para tanto é imprescindível uma linguagem global da organização sobre a Avaliação de desempenho por competências, observando-se que a atenção para a mesma é atualmente uma questão de competitividade organizacional.

Diante dessa constatação surgiu a possibilidade de se pesquisar o tema em questão no projeto Negócio a Negócio (NAN) do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com a UNIJUÍ (Universidade Regional do Noroeste do Estado do rio Grande do Sul). O estudo teve como objetivo geral “Analisar por meio da Avaliação de Desempenho por Competências as aptidões desenvolvidas pelos Agentes de Orientação Empresarial (AOEs) enquanto participantes do projeto NAN. Como objetivos específicos procuraram-se “Identificar o desempenho por competências dos acadêmicos em termos de aprendizagem enquanto AOE e também “Analisar a percepção por parte da coordenadora do projeto Stela Maris Enderli, sobre o desenvolvimento do desempenho por competências dos AOE. Por fim o desígnio foi de propor sugestões para uma melhor *performance* pessoal e profissional por parte dos AOE”.

Tornou-se interessante realizar o estudo pelo fato da acadêmica ser participante do projeto como Agente de Orientação empresarial e também pelo tema em questão ser de grande importância para o desenvolvimento das atividades realizadas pelos acadêmicos no projeto Negócio a Negócio. Também se tornou viável pelo fácil acesso

as informações e por ser uma instituição em constante evolução frente ao mercado competitivo, o que vem a agregar ainda mais conhecimentos e experiências enquanto acadêmica.

## **2 Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho por Competências – Origens e Perspectivas**

As organizações se defrontaram com uma crise nos anos 80 e 90 no mundo dos negócios onde as mudanças se tornavam cada vez mais rápidas e a competitividade mais agressiva. Isso levou à busca por uma reestruturação profunda, assim como uma nova visão voltada à flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes, buscando atingir ou aumentar o crescimento no mercado. A Gestão de Pessoas evoluiu das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, surgindo no final do século XX e tendo certa analogia com outras que também vêm destacando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano.

Nesse cenário assimilou-se a necessidade de se associar os novos processos e tecnologias à importância que o indivíduo tem neste contexto. Gil (2001) explica que muitas organizações estabelecem um relacionamento entre seus empregados, tratando-os como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento de cada um, para se atingir a obtenção de um comprometimento que é fundamental para o desenvolvimento.

As pessoas passaram a ser o recurso mais valioso da organização sendo conseqüentemente focalizadas por suas competências e pelo resultado que adicionam para a empresa. Gil (2001, p. 23) aponta que “passariam a ser reconhecidas como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência”.

Com essa reestruturação a área de Gestão de Pessoas, assim como as diversas outras áreas de uma organização, passou por profundas transformações e especificamente Gil (2001, p.17) esclarece que a Gestão de Pessoas “É a função

gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Dutra (2008) expõe que a Gestão de Pessoas é um conjugado de práticas e políticas que alinham as expectativas entre o indivíduo e a organização, para que os mesmos possam realizá-los no decorrer do tempo.

É claramente perceptível que a Avaliação de Desempenho por competências também contribuiu para as mudanças na Gestão de Pessoas. Pode-se dizer que é um dos processos que vem trazendo inovação quanto a uma “parceria” entre colaborador e organização. E neste cenário transitório, várias metodologias e ferramentas foram surgindo, entre elas, por exemplo, a Gestão de Competências, a qual também contribuiu muito para o desenvolvimento do capital humano nas organizações

Gramigna (2007, p. 43) esclarece que a Gestão de Competências “é um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas”. Os subsídios originados pelo modelo são o diferencial nas decisões e assuntos concernentes ao capital intelectual. Fleury e Leme (2004) explicam que para desenvolver as competências em uma organização é imprescindível se estabelecer um percurso do micro para o macro em termos de aprendizagem, ou seja, mecanismos que vão da aprendizagem individual, para a aprendizagem em grupo e sucessivamente para a aprendizagem na organização.

Denominando especificamente competência Fleury e Leme (2004, p.26) explicam que “é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. Já Gramigna (2007) explana que é um conjunto de comportamentos e capacitações que algumas empresas ou pessoas dominam melhor que outras; o que pode gerar maior eficiência e eficácia na resolução de determinadas situações. Pontes (2008) expõe que o conceito de competências é bastante antigo, e era utilizado basicamente para fins jurídicos que avaliava a competência de uma corte, pessoa ou tribunal para realizar algum julgamento. Mais tarde o termo passou a ser utilizado também para instituir uma pessoa capaz de argumentar sobre certos assuntos e também para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.

Deste modo o conceito de competências se torna mais amplo; focando não somente o conhecimento e habilidade, mas também a forma de agir do indivíduo. Pontes, (2008, p.150) explica que “as Competências possuem três elementos: Conhecimento (saber), Habilidades (saber fazer) e Atitudes (querer fazer)”. O

“Conhecimento” são as informações que o indivíduo detém sobre áreas específicas e o nível de profundidade que se tem dessas informações, significando o “Saber”. Já o “Saber Fazer” é as “Habilidades”, e se referem às competências que a pessoa tem para desempenhar determinada tarefa. Enquanto que o “Querer Fazer” é as “Atitudes” que se referem à forma como as pessoas agem, sendo que as “Atitudes” são influenciadas pelos valores e crenças e também pela auto-imagem (Pontes 2008).

Gramigna (2007) explica que a habilidade de um indivíduo consiste em ele mesmo saber identificar suas necessidades próprias, sendo conhecedor dos seus pontos fortes e fracos, identificando assim ações para seu desenvolvimento. Já o conhecimento, por exemplo, está baseado acerca das exigências do cargo; também quando o indivíduo identifica suas necessidades de desenvolvimento, buscando fontes de leitura e cursos oferecidos pela organização e pelo mercado. Sobre atitude, a autora ressalta que é a iniciativa que o indivíduo tem; por exemplo, o fato de gostar de participar de treinamentos e eventos de desenvolvimento, gostar de aprender coisas novas, procurar conhecer seus pontos fortes e suas dificuldades reconhecendo que precisa de aperfeiçoamento.

Neste mesmo foco, Leme (2006) complementa com seu conceito sobre o CHA evidenciando quais são as competências do Saber Técnico, Saber Fazer e Querer Fazer, como se especifica:

Quadro 1 : Competência Através do CHA

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADE</b>	<b>ATITUDE</b>
Saber técnica	Saber Fazer	Querer Fazer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idiomas</li> <li>Normas</li> <li>Técnicas</li> <li>Informática</li> <li>Ferramentas</li> <li>Cálculos Matemáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativa</li> <li>Criatividade</li> <li>Flexibilidade</li> <li>Comunicação</li> <li>Foco no cliente</li> <li>Foco em resultado</li> </ul>

Fonte: Leme (2006, p.3)

De acordo com o autor fazendo-se uma avaliação das competências técnicas (C e H) consegue-se identificar, por exemplo, as necessidades de treinamento, aprimorando ainda mais as habilidades e conhecimentos já adquiridos nestas competências. Já na questão das competências comportamentais (A), que significa a atitude de querer fazer de cada indivíduo, podem ser realizados processos de desenvolvimentos comportamentais, pois existe uma singularidade e subjetividade particular de cada indivíduo que pode ser trabalhada, gerando assim benefícios recíprocos.

A Avaliação de desempenho também já é um processo bastante utilizado na Gestão de pessoas. Pontes (2008) explica que a Avaliação de Desempenho é uma metodologia que busca engajar os colaboradores na obtenção dos resultados desejados pela organização, estabelecendo um acompanhamento dos desafios estabelecidos, ajustando a direção quando necessário, e avaliando os resultados alcançados. O instrumento utilizado pela avaliação de desempenho é primordial, pois proporciona que o planejamento da organização se torne ação prática no dia a dia do colaborador.

Dutra (2001, p.33) define que a Avaliação de Desempenho é “O conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio.” Gil (2001) aborda que ela proporciona vários benefícios para a organização e para o indivíduo, alinhando perfil x cargo, identificando em que proporção os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos colaboradores, promovendo o autodesenvolvimento e autoconhecimento, entre outros.

Essa nova definição abordada sobre a Avaliação de Desempenho por Competências foca o indivíduo em si, sem deixar, entretanto de focalizar principalmente as ações e objetivos orientados para a visão estratégica da organização. Neste foco Dutra (2008) expõe algo bem interessante, no sentido que as competências humanas não seriam somente resultado das caminhadas de sucesso dos indivíduos dentro da organização, mas dos próprios objetivos estratégicos e das competências organizacionais. E ainda neste contexto global sobre indivíduo e organização Fleury e Leme (2004) expõem a seguinte análise:



Quadro 2: Níveis de Competências Organizacionais

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provem vantagem competitiva
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades, meios e às atividades fins
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo

Fonte: Fleury e Leme (2004, p.34)

Desta forma evidencia-se que a Avaliação de Desempenho por Competências é uma ferramenta global na organização; que apesar de dividida nos seus diferentes níveis (organizacionais, individuais, distintas e essenciais), dependem uma da outra para um alinhamento eficaz na busca dos objetivos. Esclarecendo isso Dutra (2001, p.26) expõe que “a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional”.

Sobre a Avaliação de Desempenho por competências Dutra (2008) afirma que ao analisar o indivíduo na sua singularidade, nível de atribuições e responsabilidades, pode-se acompanhar as oscilações que estes fatores causam no seu processo de desenvolvimento; podendo assim aplicar-se os meios de valorização e reconhecimento mais adequados. Pontes (2008) ainda aborda que devida à grande competitividade do mercado, as organizações precisam cada vez mais de pessoas empreendedoras, e que tenham iniciativa própria; sendo imprescindível um modelo de gestão, no qual os valores são mais importantes que as instruções, onde a participação, certeza e comprometimento são fundamentais.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo um conjunto de bagagens, psíquicas, fisiológicas, sociais e culturais que influenciam nas mais diversas formas no seu trabalho; sendo assim fundamental uma percepção das organizações sobre as

singularidades do indivíduo; o que pode ser uma ferramenta propulsora para a eficácia dos processos na empresa. Criar e estabelecer parâmetros que condizem com o desenvolvimento do ser humano, leva a organização à edificação de seus alicerces de forma inteligente, inovadora e competitiva, estabelecendo-se um modelo de gestão muito distinto, no qual os valores substituem as instruções. Participação, e comprometimento são premissas fundamentais.

É perceptível que o tema abordado é muito amplo e complexo; sendo de extrema importância no contexto organizacional das organizações. Com base nessas idéias foram desenvolvidas as investigações da pesquisa de campo realizada com os 12 AOE's do Projeto NAN SEBRAE/UNIJUÍ e com coordenadora do projeto; professora do curso de Administração e Ciências Contábeis do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Administração (DACEC), Stela Maris Enderli.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa se classifica quanto à natureza como pesquisa aplicada. Teixeira et al. ,(2009, p. 112) explicam que “a pesquisa Aplicada visa a gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade”. Quanto à abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa através do método exploratório – descritiva. Os procedimentos técnicos utilizados foram: pesquisa bibliográfica realizada em livros e *sites* buscando o aprofundamento sobre o tema; pesquisa participante, de levantamento e de campo, com aplicação de um questionário com questões estruturadas e de identificação do perfil dos 12 agentes; e entrevista realizada com a Coordenadora do projeto. O modelo do questionário aplicado, assim como a estrutura da entrevista, foi elaborado com base em Pontes 2008.

A pesquisa foi realizada com um universo amostral dos sujeitos que trabalham como AOE's a mais de um ano e com a coordenadora do projeto NAN; sendo que a pesquisadora que também trabalha como AOE a mais de 1 ano, também teve participação. O questionário aplicado aos Agentes foi respondido por email entre os meses de março e abril de 2014, e teve como objetivo identificar o perfil, compreender as opiniões em relação à Avaliação de desempenho por competências e as aptidões

adquiridas no decorrer das atividades do Projeto Negócio a Negócio. A entrevista aplicada à coordenadora foi realizada de forma presencial nos meses de março e julho de 2014, totalizando aproximadamente 1 hora e 30 minutos de duração, e teve como finalidade identificar sua percepção em relação ao desempenho por competências dos Agentes que participam a mais de 1 ano no projeto .

Retornaram e foram objetos de análise neste trabalho 12 questionários dos Agentes de Orientação empresarial representando 100 % do total. O questionário foi elaborado com 11 questões estruturadas com uma escala polarizada de quatro pontos, onde 1 significa nível abaixo das expectativas, 2 corresponde as expectativas, 3 excede em partes às expectativas e 4 excede às expectativas. A entrevista realizada com a coordenadora foi feita por meio de um roteiro semi estruturado com 6 questões abertas. As respostas foram interpretadas de forma qualitativa, comparando também com a bibliografia estudada.

Após a análise das respostas dos questionários e da entrevista, buscou - se através de uma interpretação, avaliar o nível das opiniões dos AOE's sobre o desempenho das competências e suas aptidões adquiridas, comparando com a entrevista aplicada à coordenadora, assim fundamentando tais dados com a bibliografia estudada. Procurou-se interpretar os dados de uma forma associada entre os resultados obtidos através da pesquisa de campo e do referencial teórico, os quais são demonstrados a seguir.

#### **4 Avaliação de Desempenho por Competências dos Agentes de Orientação Empresarial no Projeto Negócio a Negócio SEBRAE/UNIJUÍ**

Esta seção expõe a apresentação do projeto, o perfil dos participantes do estudo, bem como os resultados encontrados com referência ao Desempenho por competências dos AOE's do projeto NAN SEBRAE/UNIJUÍ. Procurou-se estabelecer uma relação entre o nível de desempenho por competências desenvolvidas pelos AOE's juntamente com a percepção da coordenadora, analisando com as teorias fundamentadas. Procurou-se assim identificar pontos positivos ou negativos em relação a esse aspecto, propondo sugestões de melhoria com base nesta análise e interpretação. O resultado da

investigação na pesquisa de campo será apresentado na seqüência deste trabalho através de quadros, gráficos e tabelas, analisados qualitativamente com o embasamento teórico pesquisado.

É importante ressaltar que o SEBRAE conta atualmente com a parceria da UNIJUÍ e de várias outras universidades em todo o Estado, oferecendo atendimento gratuito aos empreendedores individuais e microempresas que atingem um faturamento bruto anual respectivamente de até R\$ 60.000,00 R\$ 360.000,00. O programa prevê a realização de um diagnóstico empresarial, a implantação de um plano de ação, proposições de soluções para a melhoria da gestão da empresa, e uma visita para acompanhamento das ações sugeridas.

A UNIJUI participa do projeto NAN em convênio com o SEBRAE desde 2010, atendendo aproximadamente uma área de abrangência de 84 municípios de toda a região. O papel da UNIJUÍ num primeiro momento é de seleção, contratação e treinamento dos AOE's que vão prestar atendimento às empresas. Atualmente estão contratados como estagiários 23 alunos, sendo que destes, 12 participam a mais de 1 ano no projeto .

Os atendimentos são realizados pelos AOE's, supervisionados pela coordenadora geral do projeto, Stela Maris Enderli e pelos professores supervisores Anélia Francieli Steinbrenner (Contadora), Marisandra Casali (Administradora), Ivanildo Scheuer (Contador). O projeto NAN traz inúmeros benefícios não apenas aos empreendedores e às microempresas, mas também aos universitários que realizam os atendimentos; pois são remunerados para desenvolver o trabalho de campo e adquirem conhecimentos práticos proporcionando experiência e aprendizado.

#### **4.1 Desempenho dos Acadêmicos em Termos de Aprendizagem Enquanto Agentes de Orientação Empresarial do Projeto Negócio a Negócio SEBRAE/UNIJUÍ**

A partir deste tópico serão apresentados os dados obtidos na pesquisa referente à Avaliação de Desempenho por competências dos AOE's do projeto NAN SEBRAE/UNIJUÍ. Procurou-se avaliar a relação entre o nível de desempenho dos

Agentes e a percepção da coordenadora relativa aos aspectos abordados sobre o tema. Sobre o perfil dos Agentes de Orientação Empresarial identificou-se o seguinte:

Tabela 1: Perfil dos Agentes de Orientação empresarial

<b>Faixa etária</b>	<b>8 AOE's – 66,66% - 21 a 25 anos</b> 2 AOE's – 16,66% - 26 a 30 1 AOE – 8,33% - 31 a 35 1 AOE – 8,33 % - 36 a 40
<b>Gênero</b>	<b>7 AOE's – 58,33% - masculinos</b> 5 AOE's – 41,66% - feminino
<b>Escolaridade</b>	<b>7 AOE's - 58,33 % -Administração Empresas</b> 1 AOE – 8,33 % - Engenharia Civil 1 AOE – 8,33% - Ciências Econômicas 1 AOE – 8,33 % - Ciências Econômicas 2 AOE's – 16,66 % - Pós Gestão Pessoas
<b>Estado Civil</b>	<b>7 AOE's – 58,33% – Casados</b> 5 AOE's – 41,66 %- solteiros
<b>Tempo projeto</b>	<b>5 AOE's – 41,66% - 2 a 3 anos</b> 4 AOE's – 33,33% – 3 a 4 anos 3 AOE's – 25 % - 1 a 2 anos

Fonte: pesquisa 2014

Verifica-se através dos dados que a maioria dos agentes está entre 21 a 25 anos de idade (8 AOE's ), é do gênero masculino (7 AOE's), cursa administração de Empresas (7 AOE's), são casados ( 7AOE's) e tem de dois a três anos de trabalho no projeto (5AOE's).

O questionário aplicado aos AOE's é composto de perguntas estruturadas (cujo modelo encontra-se em anexos), e evidencia uma escala polarizada onde 1 corresponde abaixo das expectativas, 2 corresponde as expectativas, 3 excede em partes as expectativas e 4 excede as expectativas. O questionário foi elaborado baseando-se nas Competências Autodesenvolvimento, Comprometimento,

Comunicação/Relacionamento, Flexibilidade, Iniciativa e Organização, que podem se delimitar, neste caso, na dimensão CHA da seguinte forma:

Quadro 3 : Competências desenvolvidas sob a dimensão CHA:

Conhecimento (Saber)	Habilidade (Saber fazer)	Atitude (Querer fazer)
Organização	Comunicação/Relacionamento Iniciativa	Autodesenvolvimento Comprometimento Flexibilidade

Fonte: Elaborado a partir de Pontes (2008, p. 150)

Nas questões abordadas no questionário, procurou-se se estabelecer uma relação entre as competências desenvolvidas e o nível de participação dos AOE's sob as expectativas (abaixo, correspondem, excedem em partes e excedem), as quais se especificam da seguinte forma:

- Autodesenvolvimento: se questionou se os AOE's demonstram interesse em participar de treinamentos e aprender novas tarefas/técnicas.

- Comprometimento: Se questionou aos AOE's, se cumprem as tarefas de acordo com o estabelecido realizando-as com qualidade e nos prazos pré - estabelecidos, evitando retrabalho (Questão 1). E se a execução do trabalho é feita conforme os valores e princípios da empresa (Questão 2).

- Comunicação/Relacionamento: Questionou-se se se comunicam de forma clara e objetiva e expressam-se claramente argumentando com coerência (Questão 1). E se direcionam ao uso adequado dos meios de comunicação e transmissão das informações de forma rápida (Questão 2).

- Flexibilidade: Se questionou se aceitam a reestruturação de métodos e processos de trabalho e pontos de vistas diferentes dos seus em relação ao trabalho (Questão 1); e tem facilidade para atuar em situações novas de rotina e /ou métodos de trabalho( Questão 2).

- Iniciativa: Se questionou aos AOE's a forma de agir para resolver problemas frente a situações inesperadas, respeitando as regras e normas da empresa e segurança

(Questão 1) e se agem de forma pró ativa frente às necessidades do cliente e da empresa( Questão 2).

- Organização: Se questionou se seguem os procedimentos de organização determinados em cada área (Questão 1) ; e se administram seu tempo de forma a realizar todo o trabalho no tempo devido( Questão 2).

A tabela a seguir demonstra as competências analisadas com alguns percentuais mais destacados referente ao nível de participação dos AOE's sob as expectativas das questões abordadas, como seguem:

Tabela 2: Competências desenvolvidas pelos AOE's enquanto participantes do projeto NAN SEBRAE/UNIJUÍ

<b>% Nível de Participação sob as Expectativas</b>				
<b>Competências</b>		<b>Correspondem</b>	<b>Excedem</b>	<b>Excedem em partes</b>
Auto Desenvolvimento		1AOE-8,33%	<b>5 AOE-41,66%</b>	<b>6 AOE - 50%</b>
Comprometimento	Q1	<b>6 AOE – 50 %</b>	2AOE-16,66%	<b>4 AOE-33,33%</b>
	Q2	8,33%	3 AOE -25%	<b>8 AOE-66,66%</b>
Comunicação/Relacionamento	Q1	25%	<b>6 AOE -50%</b>	25%
	Q2	33,33%	<b>5 AOE-41,66%</b>	25%
Flexibilidade	Q1	<b>6 AOE- 50%</b>	16,66	33,33%
	Q2	<b>5 AOE -41,66%</b>	<b>5AOE -41,66%</b>	16,66%
Iniciativa	Q1	<b>7 AOE -58,33%</b>	25%	16,66%
	Q2	25%	25%	<b>6 AOE- 50%</b>
Organização	Q1	16,66%	25%	<b>7 AOE-58,33%</b>
	Q2	<b>6 AOE- 50%</b>	33,33%	8,33%

Fonte: Pesquisa 2014

Os dados demonstram que a maior parte dos agentes corresponde, excedem ou excedem em partes as expectativas propostas em todos os itens da pesquisa, referente às suas percepções sobre a Avaliação de Desempenho por Competências. Sendo importante ressaltar que nenhum AOE respondeu a questão 1, que significa estar abaixo das expectativas.

Inicialmente no que refere a Competência de “Autodesenvolvimento”, onde os AOEes demonstram interesse em participar de treinamentos e aprender novas tarefas/técnicas, a grande maioria respondeu que excede as expectativas (5 AOEes) e excede em partes as expectativas (6 AOEes).

É importante ressaltar a importância dos programas de autodesenvolvimento nas organizações; e neste sentido Pontes (2008, p. 156) explica que autodesenvolvimento é a “iniciativa pessoal em busca de aprimoramento e desenvolvimento pessoal de cada um”. Pode-se dizer também que é uma maneira do indivíduo investir em si próprio buscando sempre subsídios para aprimorar o atual conhecimento que ele tem. Gramigna (2007, p. 44) ainda complementa que “é a capacidade de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo”.

A respeito da competência “Comprometimento”, na qual os indivíduos cumprem as tarefas de acordo com o estabelecido realizando-as com qualidade e nos prazos pré - estabelecidos, evitando retrabalho; maior parte da amostra (6 AOEes) respondeu que correspondem e 4 AOEes excedem em partes as expectativas. Nesta mesma competência no que se refere à execução do trabalho conforme os valores e princípios da empresa a grande maioria (8AOEes) excedem em partes as expectativas.

É imprescindível observar que o comprometimento dos colaboradores é vital para o alcance dos objetivos; e nesse sentido Pontes (2008, p. 156) esclarece que o comprometimento é a “capacidade de envolver-se e motivar-se com seu trabalho, de maneira a alcançar os resultados propostos de forma eficaz”. Gramigna (2007) explica que a orientação para os resultados é a capacidade que cada indivíduo desenvolveu em trabalhar sob a orientação de objetivos sobre os resultados a serem alcançados. Foco, estímulo e motivação são muito importantes nesse processo; que deve ser do macro para o micro, ou seja, uma influência de caráter prático da organização para o indivíduo.



Sobre a competência “Comunicação/Relacionamento” onde se questiona se os AOEes comunicam-se de forma clara e objetiva e expressam-se claramente argumentando com coerência, a maioria (6 AOEes) respondeu que excede as expectativas. Também na competência que direciona ao uso adequado dos meios de comunicação e transmissão das informações de forma rápida, a grande maioria (5 AOEes) respondeu que excede as expectativas.

Para Pontes (2008) a comunicação/relacionamento é a capacidade de cada indivíduo em pronunciar suas idéias de forma correta e objetiva, seja na forma escrita quanto verbal. É a Competência também de manter uma rede de relacionamentos internos e externas à organização interagindo com idéias e opiniões de diversas maneiras, sejam elas formais ou informais. Gramigna (2007, p. 45) complementa que é a “capacidade para interagir com as pessoas, apresentado facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com coerência e clareza, promovendo *feedback* sempre que necessário”.

Referente à competência “Flexibilidade” onde os AOEes aceitam a reestruturação de métodos e processos de trabalho e pontos de vistas diferentes dos seus em relação ao trabalho a maioria (6 AOEes) respondeu que corresponde às expectativas. Ainda relativo à questão da facilidade para atuar em situações novas de rotina e /ou métodos de trabalho, 5 Agentes responderam que excedem as expectativas e 5 correspondem.

Já sobre flexibilidade, Pontes (2008, p. 157) explana que é a “capacidade para compreender, aceitar e assimilar mudanças que ocorram internamente ou externamente à organização. Facilidade para atuar em situações novas ou de rotina e/ou métodos de trabalho”. Gramigna (2007) contribui argumentando que flexibilidade é a capacidade de cada indivíduo em adaptar-se a diferentes situações no meio em que convive, sendo capaz de reavaliar sua postura diante das atuais situações, assim como sob novas circunstâncias.

A respeito da competência “Iniciativa”, se questionou a forma de agir para resolver problemas frente a situações inesperadas, respeitando as regras e normas da empresa e segurança a maioria (7 AOEes) afirmaram que correspondem as expectativas. E ainda referente à Iniciativa 6 AOEes excedem em partes às expectativas, no que diz respeito a agir de forma pró ativa frente às necessidades do cliente e da empresa.

Pode-se afirmar que a iniciativa é um dos diferenciais na realização de um trabalho. Iniciativa para Pontes (2008 p 158) é a “capacidade de identificar, comunicar e executar com independência as tarefas relacionadas à função.” Fleury e Leme (2004) acrescentam que para o indivíduo é importante ter clareza em saber o que e porque faz, fazendo julgamentos apropriados às situações vivenciadas, escolhendo e definindo quais as melhores decisões a serem tomadas. São características que fazem parte do ser humano, e que são necessárias para um convívio saudável no seu meio social como organizacional, que influenciam também para um crescimento positivo como sujeito.

Na competência “Organização”, a grande maioria (7AOEs) excedem em partes as expectativas no que diz respeito a seguir os procedimentos de organização determinados em cada área. Já, 6 AOE's correspondem ao administrar seu tempo de forma a realizar todo o trabalho no tempo devido.

Pontes (2008, p.158) define organização como a “capacidade para organizar os diversos recursos (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos), visando a otimizar e harmonizar seqüência, tempo e carga de trabalho relativos à execução de tarefas”. Gramigna (2007) esclarece que para uma organização ser eficaz, é preciso um planejamento das ações a serem realizadas, avaliando as prioridades, metas estabelecidas e respeitando os critérios de desempenho adequados. Evidenciando-se a importância do alinhamento dos objetivos gerais da organização com os objetivos do colaborador; sendo fundamental existir um comprometimento mútuo para atingir o esperado. No próximo capítulo está exposta a análise da percepção da coordenadora referente ao desenvolvimento do Desempenho por Competências dos AOE's do projeto NAN.

#### **<sup>1</sup>4.2 Análise da Percepção por Parte da Coordenadora do Projeto Negócio a Negócio sobre o desenvolvimento do Desempenho por Competências dos Agentes de Orientação Empresarial**

Neste tópico foi analisada a percepção por parte da coordenadora do projeto NAN sobre o desenvolvimento do Desempenho por Competências dos AOE's .

---

<sup>1</sup> A partir deste tópico as falas em itálico se referem à coordenadora do projeto NAN

As questões abordadas na entrevista com a coordenadora do projeto NAN, tratam das competências corporativas (as quais foram extraídas em Pontes 2008), como a Formação de equipe, Foco no cliente, Diversidade de valores, Desenvolvimento de pessoas, Motivação e Comunicação; como segue:

- Sobre a formação de equipe se questionou como ocorre esse processo, e se os AOE's são selecionados com base no conjunto de habilidades, experiência e competências necessárias à execução do trabalho

- Em relação aos Agentes de Orientação Empresarial do Projeto Negócio a Negócio se questionou como a coordenadora percebe a equipe em relação ao conhecimento das necessidades dos clientes (empresários e empreendedores), conduzindo o atendimento para superar suas expectativas.

- Na questão da Diversidade de valores se questionou se existe uma valorização da diversidade de idéias, experiências, habilidades, competências e estilos de trabalho individuais

- Foi questionado sobre a percepção da coordenadora em relação ao estímulo e apoio ao aperfeiçoamento das habilidades e competências que são oferecidos aos membros da equipe

- Se questionou se uma inspiração, motivação e influencia aos AOE's, independente da autoridade ou posição da coordenação

- Questionou-se se a coordenação do Projeto Negócio a Negócio comunica-se efetivamente com os membros da equipe usando estilos interpessoais apropriados, tecnologias e outros métodos considerando as necessidades, natureza e propósito da coordenação

O quadro a seguir demonstra as Competências corporativas analisadas de acordo com a entrevista aplicada com a coordenadora do projeto NAN, visando avaliar a sua percepção sobre o desenvolvimento do Desempenho por Competências dos AOE's. Através desses dados posteriormente procurar-se-á se estabelecer uma análise dessa percepção da coordenadora com a percepção dos AOE's sobre as aptidões desenvolvidas durante o projeto, para assim propor sugestões que agreguem para o desempenho da *performance* dos Agentes.

Quadro 4 : Percepção da coordenadora sobre o desenvolvimento do Desempenho por Competências dos AOE's enquanto participantes do projeto NAN

<b>Questões abordadas</b>	<b>Resposta coordenadora projeto NAN</b>
Formação de equipe	- Edital de seleção - Treinamento com eliminatória, onde se avaliam os conhecimentos, habilidades e atitudes
Foco Cliente	- Agentes bem preparados - Experiências práticas vividas - Reuniões para suprir necessidades
Diversidade de valores	- Liberdade para expor percepção e troca de idéias durante as reuniões - Metodologia a ser seguida (SEBRAE)
Desenvolvimento de pessoas	- AOE's podem participar de Cursos oferecidos pelo SEBRAE - Cursos da universidade corporativa SEBRAE, que trabalham a gestão empresarial - Cursos realizados pelos supervisores - Reuniões de avaliação com a equipe
Motivação	- Experiência adquirida durante o projeto - Remuneração muito boa - Poderiam se pensar novas idéias
Comunicação	- Canais de comunicação: <i>email, facebook</i> , telefone - Contato com os supervisores

Fonte: Pesquisa 2014

Inicialmente a coordenadora, Stela Maris Enderli, esclarece que “*a formação de equipe é realizada através de um edital de seleção dos estagiários, sendo a primeira etapa anexo do currículo, no qual é analisada principalmente a experiência profissional e acadêmica; e a segunda etapa treinamento com eliminatória, onde se avalia os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos*”.

Sabe-se que é fundamental para as organizações um trabalho em equipe bem sincronizado para assim se ter melhores resultados; pois o trabalho em equipe, quando bem alinhado com os objetivos gerais da organização, proporciona resultados conforme o planejado. Nesse sentido Pontes (2008) colabora nos esclarecendo que uma equipe precisa ser eficaz, e que a seleção das pessoas deve ser baseada no conjunto de habilidades, experiências e competências necessárias para se executar o trabalho

proposto. Gramigna (2007, p. 47) afirma que “o trabalho em equipe é a capacidade para desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua”.

A coordenadora também expõe que em relação ao foco no cliente *“se percebe “hoje” (sic) uma preparação muito boa dos agentes, pois destes que já estão a mais de 1 ano; além do curso que esta em andamento, as experiências vividas proporcionam uma bagagem muito boa de conhecimento. No caso dos agentes novos é realizado um acompanhamento diferenciado, onde cada supervisor é responsável por um grupo, mantendo um contato mais direto até o AOE adquirir uma experiência. Também são realizadas reuniões para suprir possíveis e maiores dificuldades”*.

Um dos grandes diferenciais de uma Empresa ou Negócio é o relacionamento que se estabelece com o cliente; e nesse sentido Pontes (2008) esclarece que, o foco no cliente deve estar voltado primeiramente para o conhecimento das suas necessidades, para assim se propor um direcionamento do negócio que supere as expectativas do cliente. Fleury e Leme (2004) complementam que as estratégias de orientação para o cliente são direcionadas para as necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando atender e apresentar soluções adequadas e eficazes. Um forte relacionamento com o cliente, suprimindo as suas necessidades presentes e futuras, alicerça um vínculo decisivo de satisfação entre o cliente e a organização.

Sobre a diversidade de valores, a coordenadora explica que *“a valorização da diversidade de idéias, habilidades, competências e estilos de trabalho individuais, ocorrem na parte dos treinamentos, onde os Agentes têm liberdade para expor sua percepção sobre o trabalho, trocando idéias e conhecimento com o grupo. Quanto ao projeto Negócio a Negócio em si, existe uma metodologia a ser seguida, que vem do próprio SEBRAE, a qual não pode ser alterada nem aprimorada pela coordenação ou equipe”*.

Cada indivíduo é único, ou seja, tem sua personalidade pessoal, mas também sofre influências do meio em que convive. Neste sentido Pontes (2008) ressalta que é necessário que haja na organização um reconhecimento de cada indivíduo na sua própria singularidade, sendo também importante evidenciar o valor que cada um tem no todo. Dutra (2008, p. 171) complementa que *“a valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a*

organização.” As recompensas nada mais são que o atendimento às necessidades e expectativas dos indivíduos na organização; e elas podem ser de forma extrínseca ou intrínseca.

Em relação à percepção da coordenadora sobre o desenvolvimento de pessoas pela coordenação, a mesma expõe que *“se procura motivar e apoiar os Agentes no aperfeiçoamento das suas habilidades e competências. São realizados cursos e treinamentos que o próprio SEBRAE oferece para a equipe de Agentes, além dos cursos da Universidade Corporativa do SEBRAE que trabalham na parte de gestão empresarial onde os AOE’s podem se inscrever e participar. Também têm os cursos preparados pelos próprios supervisores, no que tange algum assunto em específico; são feitas também reuniões de avaliação (em média 4 por ano) com a equipe, que proporcionam informações sobre o andamento do projeto, objetivos e metas a serem alcançadas”*.

Sabe-se que o desenvolvimento de pessoas é um fator de diferencial competitivo no atual contexto cada vez mais exigente e complexo, que incita as organizações a investirem cada vez no instrumento mais precioso - o seu colaborador. Dutra (2008, p.101) define o desenvolvimento de pessoas como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Sobre o desenvolvimento de pessoas Pontes (2008, p.154) ainda observa que é o “estímulo e apoio ao aperfeiçoamento das habilidades e competências dos membros da equipe.”

A coordenadora esclarece também que *“existe uma motivação no que tange a experiência que os agentes podem adquirir no decorrer do projeto, e também sobre a remuneração que é muito boa em relação ao mercado. Não é realizado nenhum tipo de incentivo extra; mas poderia se pensar nisso”*. Gramigna (2007) explica que quando uma pessoa é motivada ela demonstra interesse pelas atividades atribuídas, tomando iniciativa e tendo atitude de disponibilidade. A forma como a liderança pessoal é administrada na equipe também implica sobre a motivação ou não dos indivíduos. E neste sentido Pontes (2008, p.154) esclarece que uma “liderança pessoal , inspira, motiva e influencia as pessoas, independente de sua autoridade ou posição”.

Outro aspecto abordado no estudo foi a respeito da comunicação, onde a coordenadora explica que *“existem vários tipos de canais de comunicação, além dos meios eletrônicos (email, facebook, telefone) o próprio acompanhamento dos*

*supervisores da à possibilidade de uma comunicação mais direta entre agente e supervisor, onde se tem uma liberdade para solicitar informações e auxílio quando necessário”.*

A comunicação eficaz é imprescindível em qualquer processo de trabalho. Pontes (2008) explica que para uma comunicação eficaz devem se envolver todos os membros da equipe, onde os estilos interpessoais, tecnologias e métodos utilizados devem ser apropriados de acordo com as necessidades e finalidade da comunicação. Gil (2001) explica que nem sempre a transmissão de uma informação do emissor para o receptor é compreendida na sua totalidade. Uma comunicação para ser eficaz necessita de uma compreensão pelas partes envolvidas no processo, ou seja, quando o receptor compreende a mensagem que está sendo transmitida pelo emissor.

No próximo tópico serão apresentadas as sugestões, fundamentadas nos dados coletados e com base no referencial teórico pesquisado; visando auxiliar no aprimoramento da *performance* pessoal e profissional por parte dos AOE's do projeto NAN.

#### **4.3 Sugestões para uma melhor *performance* pessoal e profissional por parte dos Agentes de Orientação Empresarial do projeto Negócio a Negócio**

Neste capítulo estão apresentados os dados da pesquisa, onde se fez uma análise da relação do Desempenho por competências dos AOE's com a percepção da coordenadora sobre como se dá o desenvolvimento do Desempenho por Competências no projeto NAN; relacionando esses resultados com o embasamento teórico, para a proposição de sugestões que possivelmente agreguem no aperfeiçoamento do desempenho pessoal e profissional dos AOE's.

A ferramenta utilizada para a análise dos dados resultantes da pesquisa com os AOE's e com a coordenadora do projeto NAN foi a 5W1H, que basicamente é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Funciona como um mapeamento das atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, onde será

realizado, em que tempo ou período, quem e porque vai fazer e como vai ser feito. E no caso desta pesquisa o 5W 1H foi aplicado com base nas competências analisadas:

- Autodesenvolvimento
- Comprometimento e Organização
- Comunicação /relacionamento
- Flexibilidade e Iniciativa

Quadro 5 : Análise 5W1H

<b>Autodesenvolvimento</b>					
<b>5 W</b>					<b>1H</b>
WHAT	WHERE	WHEN	WHY	WHO	HOW
OQUE	ONDE	QUANDO	POR QUÊ?	QUEM	COMO
Reuniões de cada equipe com seu respectivo supervisor	Escritório projeto NAN	Com datas estipuladas	Aproximar AOES e supervisores sobre as necessidades do dia a dia das empresas	AOEs e Supervisor	Compartilhar de experiências práticas e esclarecer dúvidas, adquirindo conhecimento
<b>Comprometimento/Organização</b>					
Participação em eventos; Premiações para AOEs que se destacam	Projeto NAN na universidade  Locais de eventos	Estipular datas de acordo com as metas	Incentivar os AOEs que não correspondem e valorizar os que se empenham	Coordenadora	Presentes  Homenagens  Brindes
<b>Comunicação/Relacionamento</b>					
Email, telefonemas dos supervisores aos AOEs	Projeto NAN	Determinar agenda	AOEs sentirem supervisores mais presentes	Supervisores	Trocando idéias sobre como estão os atendimentos e as metas
<b>Flexibilidade/Iniciativa</b>					
Encontros, treinamentos preparatórios, ferramentas de avaliação	Projeto NAN e unidade SEBRAE	Estipular datas	Desenvolver cada vez mais a capacidade de flexibilidade	Coordenação Supervisores e Palestrantes SEBRAE	- Dinâmicas que trabalhem forças e fraquezas dessa competência  - Material

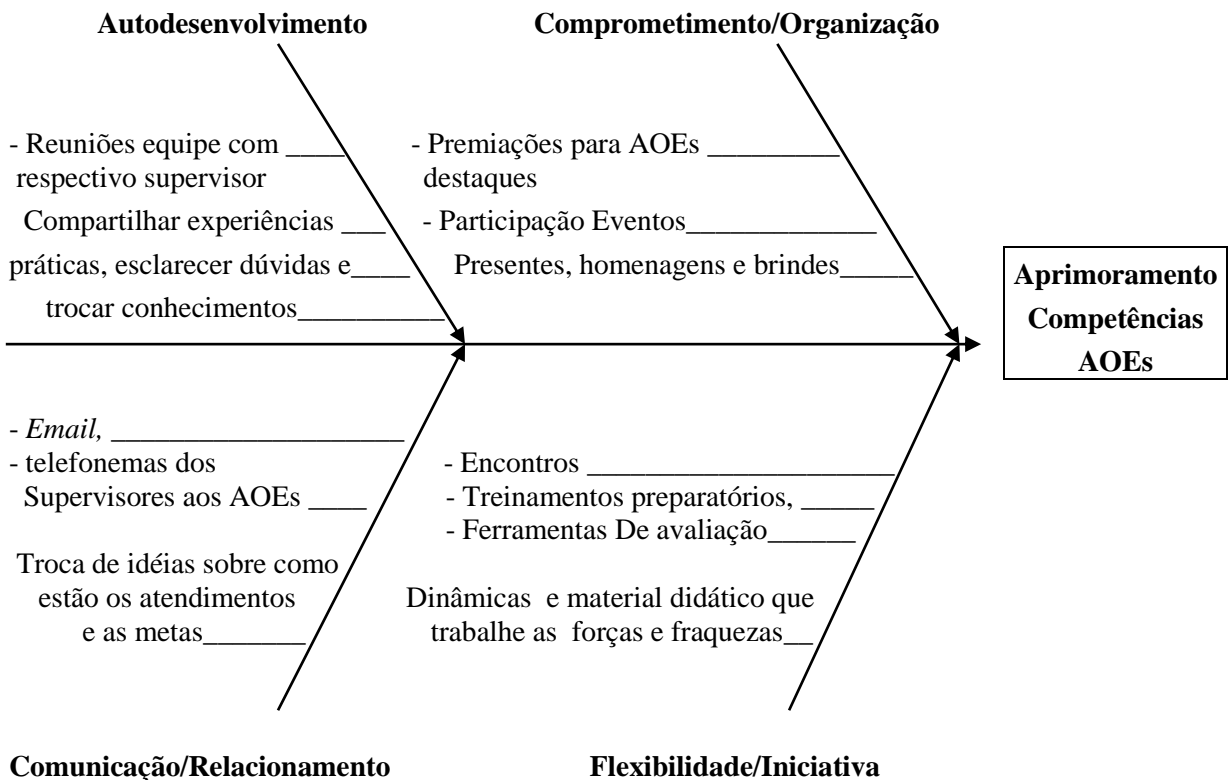


			e iniciativa		didático
--	--	--	--------------	--	----------

Fonte: Pesquisa 2014

Depois de feita a explanação dos dados e a análise utilizando a ferramenta 5W1H seguem as explicações através do Diagrama de Ishikawa; o qual foi utilizado para demonstrar de forma mais clara e visível as sugestões que foram aplicadas nesta pesquisa. Em seguida é feita a proposição de idéias buscando contribuir para o aprimoramento das competências dos Agentes de Orientação Empresarial do projeto Negócio a Negócio SEBRAE/UNIJUÍ.

Figura 1: Diagrama de Ishikawa sobre as competências desenvolvidas na pesquisa



Fonte: A autora. Pesquisa 2014

Na competência “Autodesenvolvimento” a maioria dos agentes excedem (5AOEs) ou excedem em partes as expectativas (6 AOE); o que leva a se considerar interessante a possibilidade de se investir mais em reuniões individuais de cada equipe com seu respectivo supervisor, para um contato mais próximo; uma vez que as reuniões são gerais com toda a equipe e num período muito longo de tempo (4 reuniões ao ano). Este contato poderá proporcionar um compartilhar de experiências práticas, esclarecimento de dúvidas e troca de conhecimentos, gerando assim maior eficiência e eficácia nos atendimentos. Nesse sentido Pontes (2008) contribui esclarecendo que o aprimoramento e desenvolvimento pessoal dependem da iniciativa de cada um, mas os subsídios para aperfeiçoar o atual conhecimento que o indivíduo detém precisam ser fontes geradas também pela própria Organização.

Em relação ao “Comprometimento”, a grande maioria (6 AOE - Q1) corresponde, 4 AOE excede em partes(Q1) e 8 AOE excede em partes na “Questão 2”. Já na Competência Organização 7 AOE excedem em partes(Q1) e 6 AOE correspondem (Q2); sendo interessante proporcionar a participação dos AOES em eventos direcionados, e também o desenvolvimento de premiações, as quais podem ser extrínsecas ou intrínsecas. Desta forma poder-se-ia incentivar aqueles que não se empenham conforme o desejado e valorizar os que correspondem de forma mais efetiva a estas necessidades; justificando o que a coordenadora abordou, que poderiam se pensar em novas idéias que proporcionassem a motivação dos AOEs.

Reforçando essa idéia sobre utilizar a motivação como ferramenta propulsora para o comprometimento e a organização dos indivíduos; Dutra (2001) explica que é necessário provocar nos colaboradores uma pré-disposição para a ação, para um empenho em prol da organização, e para isso é necessário existir um compartilhamento de valores entre ambos, para assim os colaboradores almejem os objetivos organizacionais como algo pessoal.

Nas competências “Comunicação/Relacionamento”, 6 AOES excedem (Q1) e 5 AOE (Q2) também excedem as expectativas. Neste aspecto sugere-se um contato mais próximo através de *emails* e telefonemas entre os supervisores e os AOEs; para que se tenha assim um acompanhamento em menores períodos de tempo, sobre o andamento dos atendimentos, metas, e possibilitando também a troca de idéias e informações necessárias; uma vez que a coordenadora expôs que são realizadas em média de 4

reuniões ao ano. Neste sentido Gil (2001) confirma a importância de o comunicador desempenhar suas funções de forma competente, tendo conhecimento dos processos de comunicação, os fatores que a dificultam e as estratégias apropriadas para torná-la mais eficiente.

Respectivamente na Flexibilidade 6 AOE (Q1) correspondem ; 5 AOE correspondem e 5 AOE excedem as expectativas na “Questão 2 . Já na Competência Iniciativa 7 AOE correspondem (Q1) e 6 AOE excedem em partes (Q2); sendo interessante a realização de encontros e treinamentos preparatórios que trabalhe em específico e de forma dinâmica as forças e fraquezas dessas competências. Algumas ferramentas de avaliação podem também ser usadas para verificar os pontos fortes e fracos dos AOE nestas competências, podendo assim desenvolver e aplicar as ações mais adequadas para a melhoria do desempenho. Esse trabalho específico seria interessante devido a grande importância que agregaria para a qualidade dos atendimentos, e visto que , atualmente são desenvolvidas somente reuniões gerais de treinamento.

Reforça-se ainda a importância de se inovar nas atuais ações desenvolvidas através da idéia de Dutra (2001) que comenta que, um indivíduo quando aprende a desempenhar certos níveis de complexidade dificilmente vai se sentir realizado ao regredir a níveis menores, ao contrário, pode-se se sentir frustrado em vez de desafiado. Nesse sentido Dubrin (2003, p. 13) também explica que “as práticas de administração orientadas para as pessoas permitem que os trabalhadores usem sua própria sabedoria para receber treinamento apropriado”.

Diante disso se ressalta a importância de uma reavaliação sobre alguns processos de desenvolvimento de pessoas no projeto NAN SEBRAE/UNIJUÍ, já que é sabido que o indivíduo é o maior patrimônio e a ferramenta mais importante para as organizações que buscam crescimento e ênfase na atual competitividade; tal como é o caso das instituições citadas nesta pesquisa. Essas sugestões podem de forma positiva agregar na *performance* dos AOES ; trazendo novas idéias e permitindo essa reavaliação dos procedimentos que podem ser aprimorados.

## CONCLUSÃO

As principais conclusões e resultados gerais desse trabalho têm por finalidade atingir os objetivos propostos, podendo também contribuir com sugestões para estudos futuros. Buscou-se responder as questões propostas da pesquisa, sobre o grau de desenvolvimento das competências e a aprendizagem adquirida por parte dos Agentes de Orientação Empresarial enquanto participantes do projeto NAN; assim como a percepção da coordenadora do projeto sobre o desempenho das competências dos AOE's.

Verificou-se também através deste estudo que a faixa etária predominante dos AOE's é de 21 a 25 anos (8 AOE's), sendo a maioria do gênero masculino (7 AOE's), 7 casados, 5 AOE's tendo de 2 a 3 anos de trabalho no projeto e 7 AOE's cursando Administração de empresas incompleto. Constatou-se ainda a necessidade de possíveis investimentos ou aprimoramentos no planejamento dos processos de desenvolvimento das competências analisadas, as quais comprovaram que o desempenho da maioria dos agentes corresponde, excede ou excedem em partes as expectativas.

Por conseguinte foram apresentadas as possibilidades de aprimoramento para alguns métodos utilizados, como forma de avaliar com mais eficácia o desenvolvimento das competências dos AOE's, criando assim subsídios para avançarem no seu processo de crescimento pessoal e profissional. De modo que para apresentar tais sugestões, primeiramente foi analisada em específico, cada competência abordada na pesquisa.

Na competência Auto Desenvolvimento se sugeriu a realização de reuniões da equipe com seu respectivo supervisor onde se poderiam compartilhar experiências práticas, esclarecer dúvidas e trocar conhecimentos. No comprometimento/organização foi sugerido a criação de premiações, presentes, homenagens e brindes para os AOE's em destaque; assim como participação em eventos, como forma de incentivar e motivar a equipe.

Também na competência Comunicação/Relacionamento foi sugerido um contato mais direto do supervisor com os AOE's da sua equipe através de telefonemas e emails onde se acompanham o andamento dos atendimentos e das metas. E concluindo, para a Flexibilidade/Iniciativa foram sugeridos encontros, treinamentos e ferramentas de avaliação desenvolvidas através de dinâmicas e material didático que trabalhem as forças e fraquezas desta competência.

Deste modo, considerando a extrema importância do tema abordado para o meio organizacional, como também pedagógico, e por ser um processo em constante desenvolvimento; recomenda-se a investigação de outros estudos que abarquem também o projeto Negócio a Negócio, tendo-se assim as seguintes sugestões para futuras pesquisas:

- Comportamento humano: Geração Y, Geração X, e o projeto Negócio a Negócio
- Perfil dos Agentes de Orientação Empresarial de diferentes cursos
- Experiência acumulada dos acadêmicos durante o projeto Negócio a Negócio

Tais pesquisas poderão contribuir de forma positiva para o desenvolvimento tanto dos acadêmicos enquanto AOE's, como também da atual metodologia do projeto Negócio a Negócio SEBRAE/UNIJUÍ, podendo gerar ainda mais eficácia e eficiência nos atendimentos, produzindo conseqüentemente melhores resultados, além do aprendizado prático adquirido.

## REFERÊNCIAS

DUBRIN J. Andrew. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2003

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas- Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2008

\_\_\_\_\_, (et.al.). **Gestão por competências - Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed.- reimpr.-São Paulo:Atlas,2008

\_\_\_\_\_, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas 2001

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão do talento**- 2 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall,2007

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho como foco em Competências**- Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 10. ed. São Paulo: LTr,2008

TEIXEIRA Enise Barth (et.al). **Pesquisa em Administração** – Unijuí, 2009

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal - Desenvolvimento de recursos humanos.** 7º Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA Sylvia, Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

Você sabe para que serve o 5W2H. Disponível em: [http://scagemrhconsultoria.com.br/ver.php?n\\_id=737&u=scagem+gestaodepessoas+\\_ferramenta\\_5w2h](http://scagemrhconsultoria.com.br/ver.php?n_id=737&u=scagem+gestaodepessoas+_ferramenta_5w2h). Acesso em 20 jun.2014

## APÊNDICE

### APÊNDICE A

#### **Entrevista aplicada à coordenadora**

1. Como se dá a formação da equipe? Os Agentes de Orientação Empresarial são selecionados com base no conjunto de habilidades, experiência e competências necessárias à execução do trabalho? (Questão sobre formação de equipe)
2. Em relação aos Agentes de Orientação Empresarial do Projeto Negócio a Negócio como você percebe a equipe em relação ao conhecimento das necessidades dos clientes (empresários e empreendedores), conduzindo o atendimento para superar suas expectativas? (questão sobre foco no cliente)

3. Existe uma valorização da diversidade de idéias, experiências, habilidades, competências e estilos de trabalho individuais? (questão sobre diversidade de valores)
  
4. Qual a sua percepção em relação ao estímulo e apoio ao aperfeiçoamento das habilidades e competências dos membros da equipe pela coordenação? (questão sobre desenvolvimento de pessoas)
  
5. Há uma inspiração, motivação e influencia aos AOE's, independente da autoridade ou posição da coordenação? ( questão sobre liderança pessoal)
  
6. A coordenação do Projeto Negócio a Negócio comunica-se efetivamente com os membros da equipe usando estilos interpessoais apropriados, tecnologias e outros métodos considerando as necessidades, natureza e propósito da coordenação? (questão sobre comunicação)

## **APÊNDICE B**

### **Questionário aplicado aos Agentes de Orientação Empresarial**

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**DACEC – DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS,  
CONTÁBEIS, ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO**

**MBA GESTÃO DE PESSOAS – CAMPUS IJUÍ**



Esta pesquisa visa coletar dados sobre Avaliação de Desempenho por Competências dos Agentes de Orientação empresarial do Projeto Negócio a Negócio, com vistas à elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso MBA em Gestão de Pessoas. A pesquisa está sendo realizada pela aluna Rosilaine I. S. Julg. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins didáticos, sendo garantido o anonimato e sigilo dos mesmos.

**Solicito sua colaboração respondendo este questionário e desde já agradeço sua atenção.**

1 – Demonstra interesse em participar de treinamentos e aprender novas tarefas/técnicas? ( autodesenvolvimento)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas
- 2 - ( ) Corresponde às expectativas
- 3 - ( ) Excede em partes às expectativas
- 4 - ( ) Excede às expectativas

2 - Cumprem as tarefas de acordo com o estabelecido, e as realiza com qualidade e nos prazos pré- estabelecidos, evitando retrabalho? (Comprometimento)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas
- 2 - ( ) Corresponde às expectativas
- 3 - ( ) Excede em partes às expectativas
- 4 - ( ) Excede às expectativas

3- Executa seus trabalhos conforme os valores e princípios da empresa? (Comprometimento)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas

2 - ( ) Corresponde às expectativas

3 - ( ) Excede em partes às expectativas

4 - ( ) Excede às expectativas

4 – Comunica-se de forma clara e objetiva e expressa-se claramente argumentando com coerência? (Comunicação/Relacionamento)

1 - ( ) Abaixo das expectativas

2 - ( ) Corresponde às expectativas

3 - ( ) Excede em partes às expectativas

4 - ( ) Excede às expectativas

5 – Usa adequadamente os meios de comunicação e passa as informações de forma rápida? (Comunicação/Relacionamento)

1 - ( ) Abaixo das expectativas

2 - ( ) Corresponde às expectativas

3 - ( ) Excede em partes às expectativas

4 - ( ) Excede às expectativas

6- Aceita a reestruturação de métodos e processos de trabalho e pontos de vistas diferentes do seu em relação ao trabalho? (Flexibilidade)

1 - ( ) Abaixo das expectativas

2 - ( ) Corresponde às expectativas

3 - ( ) Excede em partes às expectativas

4 - ( ) Excede às expectativas

7 – Tem facilidade para atuar em situações novas de rotina e /ou métodos de trabalho? (Flexibilidade)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas
- 2 - ( ) Corresponde às expectativas
- 3 - ( ) Excede em partes às expectativas
- 4 - ( ) Excede às expectativas

8 – Age para resolver problemas frente a situações inesperadas, respeitando as regras e normas da empresa e segurança no trabalho? (Iniciativa)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas
- 2 - ( ) Corresponde às expectativas
- 3 - ( ) Excede em partes às expectativas
- 4 - ( ) Excede às expectativas

9 – Age de forma pró ativa frente às necessidades do cliente e da empresa? (Iniciativa)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas
- 2 - ( ) Corresponde às expectativas
- 3 - ( ) Excede em partes às expectativas
- 4 - ( ) Excede às expectativas

10- Segue os procedimentos de organização determinados em cada área? (Organização)

- 1 - ( ) Abaixo das expectativas
- 2 - ( ) Corresponde às expectativas
- 3 - ( ) Excede em partes às expectativas
- 4 - ( ) Excede às expectativas

11 – Administra seu tempo de forma a realizar todo trabalho no tempo devido ( jornada de trabalho)? (Organização)

1 - ( ) Abaixo das expectativas

2 - ( ) Corresponde às expectativas

3 - ( ) Excede em partes às expectativas

4 - ( ) Excede às expectativas

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

### **PERFIL DOS PARTICIPANTES**

#### **Faixa etária**

( ) 18 a 20 anos      ( ) 21 a 25 anos      ( ) 26 a 30 anos      ( ) 31 a 35 anos

( ) 36 a 40 anos      ( ) 40 a 45 anos

#### **Gênero**

( ) Feminino      ( ) Masculino

#### **Escolaridade**

( ) Superior incompleto – Curso: \_\_\_\_\_

( ) Superior completo – Curso: \_\_\_\_\_

( ) Pós-graduação – Curso: \_\_\_\_\_

**Estado civil**

Solteiro(a)     Casado(a) / União Estável     Separado(a)      
Viúvo(a)

**Quanto tempo você trabalha no Projeto Negócio a Negócio?**

de 1 a 2 anos     de 2 a 3 anos     de 3 a 4 anos

**Obrigado pela sua participação!**