

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO DE CASO

ROBSON SCHAPPO

Florianópolis - 1999

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Acadêmico: ROBSON SCHAPPO
Orientador: Prof. JOISSE ANTONIO LORANDI Msc

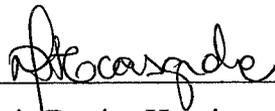
Florianópolis - 1999

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO DE CASO

Autor: **ROBSON SCHAPPO**

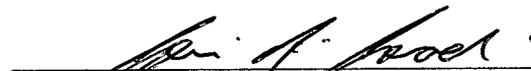
Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de 9,0 atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominados.

Florianópolis, março de 1999.



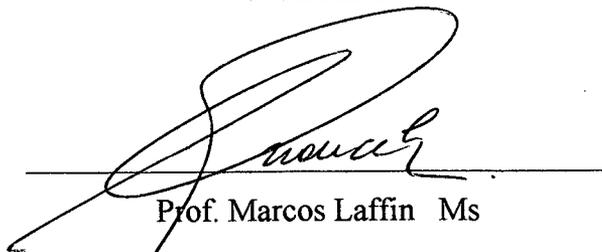
Prof. Maria Denize Henrique Casagrande
Coordenadora de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:



Prof. Joisse Antonio Larandi Msc

Presidente



Prof. Marcos Laffin Ms



Prof. Silvio Lehmkuhl Meyer

SUMÁRIO

1	- INTRODUÇÃO	07
1.1	- CONSIDERAÇÕES INICIAIS	07
1.2	- PROBLEMA	08
1.3	- OBJETIVOS	08
1.3.1	- Objetivo Geral.....	08
1.3.2	- Objetivos Específicos	08
1.4	- METODOLOGIA APLICADA.....	09
1.5	- ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	09
1.6	- LIMITAÇÕES À PESQUISA	10
2	- EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1	- CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	11
2.2	- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	12
2.2.1	- Ferramentas Necessárias	13
2.2.1.1	- Padrões de Desempenho	13
2.2.1.2	- Sistema de Informações	15
2.2.2	- Objetivos da Avaliação de Desempenho	15
2.2.3	- Período de Controle	17
2.2.4	- Métodos de Avaliação.....	17
2.3	- RECOMPENSA	18
2.3.1	- A Recompensa nas Empresas	18
2.3.2	- Tipos de Recompensa	21
2.3.3	- Bonificação	22
2.3.4	- A Probabilidade de Sucesso.....	23
3	- PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS SEBRAE/SC	25
3.1	- O SEBRAE.....	25
3.1.1	- Histórico.....	25
3.1.2	- Como o SEBRAE é Administrado.....	25
3.1.3	- Gerências Regionais e Operacionais.....	26
3.1.4	- Fontes de Recursos Financeiros do SEBRAE.....	27
3.1.5	- Objetivo do SEBRAE	28
3.2	- CONSIDERAÇÕES INICIAIS DO PAR.....	29
3.2.1	- Objetivos	30
3.2.2	- Políticas e Diretrizes	30
3.2.3	- Planejamento Anual de Trabalho.....	31
3.2.4	- Indicadores.....	31
3.2.5	- Padrões de Desempenho	32
3.2.6	- Atribuição de Pesos.....	32
3.2.7	- Integração do Empregado	33
3.2.8	- Critérios.....	33
3.3	- EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAR.....	34

3.3.1	- PAR – Período Janeiro – Junho/97	34
3.3.2	- PAR – Período Julho – Dezembro/97	37
3.3.3	- PAR – Período Janeiro – Junho/98	40
3.4	- COPA SEBRAE PAR	43
3.4.1	- Tabela dos Times	45
3.4.2	- Modalidades	45
3.4.3	- Oportunidade Mensal de Pontos	45
3.4.4	- Os Pontos	46
3.4.4.1	- Tabela de Desempenho x Pontos	46
3.4.5	- O Placar	47
3.4.6	- A Avaliação dos Atletas (funcionários)	49
3.4.7	- O Camisa 12 da Seleção (cliente externo)	49
3.4.8	- Apuração Final dos Resultados da Copa	50
3.4.9	- A Comissão Técnica (comitê gestor da Copa Par)	50
4	- ANÁLISE DO PAR	52
4.1	- PONTOS FORTES	52
4.1.1	- Comunicação	52
4.1.2	- Integração nas Equipes	53
4.1.3	- Motivação	53
4.1.4	- Integração entre as Equipes	53
4.1.5	- Aspectos Observados	54
4.1.6	- Ferramenta Gerencial	54
4.2	- PONTOS FRACOS	55
4.2.1	- Imposição de Metas	55
4.2.2	- Consciência Desafiadora	56
4.2.3	- Situação Política do SEBRAE/SC	56
4.2.4	- Amizade na Avaliação Pessoal	57
4.2.5	- Metas Físicas para as Equipes de Apoio	57
4.2.6	- Peso das Metas Físicas	58
4.2.7	- Metodologia da Remuneração	58
4.2.8	- Resultado da Empresa	58
4.3	- SUGESTÕES PARA A EVOLUÇÃO DO PAR	59
4.3.1	- Diferenciar o Peso da Metas	59
4.3.2	- Metas de Projetos Especiais	59
4.3.3	- Metas para as Unidades de Apoio	60
4.3.4	- Prazo de Apuração	60
4.3.5	- Estabelecer Desafios	60
4.3.6	- Resultado Financeiro	61
4.3.7	- Metodologia	61
4.3.8	- Mudança de Cultura	62
5	- CONCLUSÃO	63
6	- BIBLIOGRAFIA	65
	ANEXOS	68

ABREVIATURAS

CEBRAE - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa

GRPS - Guia de Recolhimento da Previdência Social

ICMS - Imposto sobre a Circulação de Mercadorias

MERCOSUL - Mercado Comum dos Países da América do Sul

PAR - Programa de Avaliação de Resultados

PDRH - Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos

PRODER - Programa de Desenvolvimento de Emprego e Renda

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE/SC - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As empresas passam por um momento de instabilidade e incerteza quanto ao futuro. O processo de globalização adquiriu um sentido amplo, capaz de explicar os mais variados fatos, existem aqueles que vêem nela um processo novo, milagroso para a economia mundial, e aqueles que consideram-na uma ameaça, um mal a ser eliminado.

O que não se pode negar é que a globalização faz com que qualquer país participe das profundas mudanças que ocorrem na produção e no consumo de bens. Este processo altamente transformador de valores, tecnologias, sistemas de produção e até modelos mentais faz com que a simples quebra de uma empresa no Japão, por exemplo, mude todo um projeto de uma empresa no Brasil. As mudanças são rápidas e, algumas vezes, devastadoras.

Este clima de incerteza faz com que a importância da criatividade na organização aumente, as decisões tem que ser tomadas de maneira rápida, objetiva, calcada em dados confiáveis que espelhem a situação de maneira precisa.

A avaliação de desempenho é uma fonte de informações para tomada de decisão, é um diagnóstico da empresa.

Para competir com outras empresas na busca do mercado consumidor, é preciso obter a melhor relação custo-benefício interna, mas para isto é necessário um plano que motive o pessoal a alcançar os resultados esperados pela empresa, a eliminar as atividades e setores que impedem a competição com produtos com qualidade superior e preço menor.

Devido a instabilidade do mercado e aos altos encargos cobrados pelo governo sobre os salários, aumentos reais de salário se tornam inviáveis, fazendo com que as empresas

utilizem planos de remuneração variável para gratificar seus funcionários pelo resultado alcançado, motivando-os na busca de um melhor desempenho.

Desta forma, os programas de avaliação de resultados servem tanto no auxílio da tomada de decisão, como na motivação dos empregados, sendo cada vez mais utilizado nas empresas como uma forma de remuneração.

1.2 - PROBLEMA

Os assuntos Avaliação de Desempenho e Bonificação, já foram discutidos por autores das áreas contábil, administrativa e de recursos humanos, entre outras, sempre procurando melhores métodos para avaliar os funcionários e gratificá-los por seu desempenho.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Santa Catarina (SEBRAE/SC), possui em seu plano de cargos o Programa de Avaliação de Resultados (PAR), um método para quantificar o desempenho das diversas gerências e funcionários, distribuindo uma remuneração móvel de acordo com o resultado obtido.

Desta forma, o principal problema está em avaliar o PAR adotado pelo SEBRAE/SC, analisando sua metodologia e sua eficiência.

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 - Objetivo Geral

Analisar o programa de avaliação de desempenho adotado pelo SEBRAE/SC.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- ⇒ Apresentar um conceito teórico sobre a avaliação de desempenho, mostrando suas principais características;
- ⇒ Indicar os benefícios e dificuldades na implantação de um modelo de avaliação de desempenho;

⇒ Apresentar o PAR utilizado pelo SEBRAE/SC;

⇒ Traçar um paralelo entre a teoria, enquanto referência, e a prática de avaliação de desempenho do SEBRAE/SC;

1.4 - METODOLOGIA APLICADA

Para Cervo (1976, pg.65) “Define-se pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas”. A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo do Programa de Avaliação de Resultados do SEBRAE/SC através de um estudo exploratório-descritivo combinado, que segundo Marconi (1990, pg. 77) “são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante”. Neste estudo de caso utilizou-se da documentação inerente ao tema e dados fornecidos por pessoas.

No que diz respeito a documentação, foram utilizados livros e artigos de revistas que tratam da problemática da avaliação de desempenho e informativos de acompanhamento do PAR.

Já os dados informais foram obtidos através da observação do sistema de avaliação do SEBRAE/SC durante os três semestres analisados, sendo que, no último semestre objeto de análise, ficou sob a incumbência do autor da pesquisa, que trabalha no SEBRAE/SC a três anos, o cálculo dos dados para o preenchimento das planilhas do PAR.

Outro método utilizado para coletar dados foram as conversas com funcionários do SEBRAE/SC, como por exemplo, os gerentes de administração e planejamento e de recursos humanos, entre outros, conversas estas de caráter informal, sem elaboração prévia de questionário, onde se buscava sugestões e idéias através do debate de posições e conceitos, sempre deixando claro que os dados discutidos serviriam de base para a presente pesquisa.

1.5 - ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para alcançar os objetivos propostos, subdividiu-se este estudo de caso em cinco partes a seguir descritas:

A primeira dá enfoque ao surgimento do estudo, através da exposição das considerações iniciais, do problema, dos objetivos almejados, da metodologia utilizada e das limitações deste estudo.

A segunda apresenta um referencial teórico para a análise do caso, nela estão contidos subsídios teóricos, conceitos relevantes sobre avaliação de desempenho, subsídios estes levados em consideração na análise do caso em questão.

A terceira etapa é a apresentação da avaliação de desempenho realizada no SEBRAE/SC, seus conceitos e metodologia, sua evolução histórica e a Copa SEBRAE PAR.

A quarta etapa é uma análise da prática adotada no SEBRAE/SC através da exposição de pontos fortes e fracos, com a apresentação de sugestões para a evolução desta.

A quinta e última etapa preocupa-se com a finalização desta pesquisa, através da conclusão e referencial bibliográfico utilizado.

1.6 - LIMITAÇÕES À PESQUISA

Esta pesquisa teve como limitação a falta de dados referentes a programas de avaliação em empresas com os mesmos fins do SEBRAE/SC, o que torna inviável uma comparação que aprofunde ainda mais a análise efetuada e as sugestões oferecidas.

2 - EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o processo de criação de blocos econômicos e a iminente abertura das fronteiras no contexto mundial, cada vez mais, exige-se das empresas que estas se preparem adequadamente para a obtenção de um melhor resultado financeiro e econômico, e assim mantê-las competitivas galgando fatias de mercado de igual para igual com outras empresas.

Mudanças, competitividade, concorrência, produtividade e qualidade, estes termos, entre outros, nunca foram ouvidos com tanta frequência quanto nos últimos anos no Brasil, a realidade do mundo sem fronteiras chegou, tudo e todos concorrem sem espaços reservados a não ser para a competência.

Neste sentido, se faz de fundamental importância conhecer a fundo a organização e suas culturas, levantar dados a respeito das dificuldades, criatividade, e resultado de cada setor, de cada pessoa, é o ponto inicial para qualquer tomada de decisão.

Assim surge a necessidade de se dar um tratamento especial aos dados fornecidos pela contabilidade tradicional, já que esta se encontra presa às exigências do fisco, distorcendo muitos dados e fazendo com que estes percam em parte seu poder de informar. Um método muito útil e ainda pouco explorado em nosso país é a contabilidade gerencial. A contabilidade gerencial se preocupa em gerar dados relevantes para a tomada de decisão, sendo que, para isto, se utiliza de dados tidos como subjetivos pela contabilidade tradicional, como por exemplo o custo de oportunidade e o preço de transferência.

Para Iudicibus (1986, pg. 249) “Uma das funções mais importantes da contabilidade gerencial consiste em fornecer informações hábeis para a avaliação do

desempenho. Este desempenho pode ser considerado não somente em relação à apuração de resultados por produto ou serviço, mas envolve uma apreciação que “quão bem” se houveram os vários setores da empresa em relação as metas previstas”.

A apreciação do resultado dos vários setores da empresa exige que se tenha uma contabilidade por centros de responsabilidade, que segundo Anthony (1976, pg. 279) “é simplesmente uma unidade de organização chefiada por uma pessoa responsável. O centro é responsável pelo desempenho de alguma função, que é seu produto, e pela aplicação de recursos, ou insumos, tão eficientemente quanto possível no desempenho dessa função”.

De acordo com Backer (1973, pg. 80),

“A avaliação de desempenho de uma empresa está estreitamente vinculada à estrutura de sua organização. Em alguns casos, quanto mais descentralizada for uma empresa, mais fácil se torna avaliar seu desempenho, já que a descentralização representa uma delegação de poderes e responsabilidade. A descentralização apresenta diferentes formas, como, por exemplo, descentralização funcional, descentralização regional e descentralização por áreas de lucratividade”.

No ambiente competitivo em que as empresas estão operando, a informação deve ser rápida e influenciadora, não pode mais uma empresa ser centralizada e lenta nas suas tomadas de decisões, agilidade é uma das palavras fundamentais para o sucesso de uma organização nos dias atuais.

2.2 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Expõe Anthony (1976, pg. 288), “a tarefa é, essencialmente, comparar o que a pessoa fez realmente com o que deveria ter feito de acordo com as circunstâncias. Em muitos casos, pode-se apurar sem dificuldade o desempenho real”.

A avaliação de desempenho é o confronto entre aquilo que foi previsto para determinado setor num período, e aquilo que o setor realmente realizou durante este período, levando-se em consideração todos os fatos que possam vir a ter influenciado no desempenho do setor.

Continua Anthony (1976, pg. 288), “... A mágica está em encontrar um padrão, ou base de comparação, que declare qual deveria ter sido o desempenho de acordo com as circunstâncias existentes na ocasião”.

2.2.1 - Ferramentas Necessárias

2.2.1.1 - Padrão de Desempenho

De acordo com Backer (1973, pg. 69) “Os padrões de desempenho são índices para aferição da eficácia dos resultados das atividades das empresas. Eles proporcionam uma base para comparar o desempenho efetivo com aquele que foi planejado”.

Os padrões de desempenho são a base da avaliação de desempenho, deles advém todas as análises, os comentários, os resultados, um padrão mal determinado pode desestimular todo um setor, a força ou fraqueza de um programa de controle de resultados depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são elaboradas.

As estimativas devem apoiar-se em todos os fatos conhecidos e em julgamentos pessoais, não podendo ser uma ciência exata, mas tendo de chegar a resultados satisfatórios, combinando-se raciocínio e julgamentos adequados.

Anthony (1976, pg.290)

“ Em face da inevitável imperfeição dos dados, as seguintes diretrizes podem sugerir um modo útil de atacar um problema que envolve a avaliação de desempenho.

1. A partir da informação disponível ou possível de obtenção, decidir quanto ao melhor padrão possível ou base de comparação.
2. Definir os fatores que não estão incluídos no padrão, tentar estimar a importância destes fatores, e modificar o padrão para levá-los em conta ou reduzir o grau de certeza atribuído à comparação do real com o padrão.
3. Descobrir as condições não quantitativas que não podem ser incluídas num padrão, e tentar estimar sua importância (isto é, o estado de ânimo, a qualidade, os benefícios futuros intangíveis).
4. Tomar uma decisão e preparar-se para agir de acordo. (Uma possível decisão poderá ser de tomar qualquer medida até que haja mais informação disponível. Esta decisão só poderá ser feita se tivermos razoável confiança de que é exequível e necessário obter fatos adicionais).”

Estas diretrizes podem servir para eliminar um simples, mas sempre presente problema da avaliação de desempenho, nenhum padrão gerencial alcança a perfeição, eles são aproximações do real.

Para Anthony (1976, pg.289) orçamentos “São as declarações do desempenho que se espera de acordo com o suposto conjunto de circunstâncias. Embora os fatos reais

nunca se equiparem exatamente as condições supostas, o padrão pode, não obstante, constituir uma aproximação adequada do que deveria ter sido feito”.

De acordo com Welsch (1972, pg. 27), “Um orçamento de uma empresa (plano de lucro) consiste em um plano administrativo abrangendo todas as fases da operação para um período futuro definido. É uma expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidos pela alta administração para a empresa como um todo, bem como para uma das suas subdivisões.”

Os orçamentos são padrões predeterminados de resultado, uma previsão dos resultados financeiros e físicos que a empresa alcançará ao final do período estipulado. É a expressão dos objetivos a serem perseguidos durante determinado período.

Segundo Tung (1975, pg.33), “...é importante obter a maior participação possível de toda a organização na preparação dos orçamentos e no acompanhamento do progresso. Por esse processo, cada pessoa se compromete a uma realização definida, compromisso esse com a qual será confrontada e poderá confrontar-se por si mesma. Habitualmente os resultados são impressionantes”.

De acordo com Anthony (1976,pg. 283) “Seja qual for o padrão de bom desempenho adotado, a probabilidade é que será eficiente como meio de controle somente no caso de a pessoa que está sendo julgada concordar que é um padrão eqüitativo... A tendência mais recente é no sentido de permitir que a pessoa responsável pelo desempenho tenha considerável atuação no preparo do orçamento”.

Antigamente as empresas elaboravam suas metas de forma ditatorial, com orçamentos impostos pela diretoria, sem a consulta aos funcionários e sem negociação, obrigando estes a alcançar resultados muitas vezes inacessíveis. Desta obrigatoriedade resultou a aversão ao orçamento nas organizações. Recentemente o orçamento tem sido elaborado de maneira mais “democrática”, através de “negociação” entre a diretoria e seu corpo funcional, a diretoria buscando aumentar as metas a serem alcançadas, e os funcionários diminuir estas.

Um aspecto importante a ser observado no processo de geração de metas, é definir quais os caminhos a serem seguidos para não correr o risco de alcançar determinado resultado através de meios que venham a prejudicar a atividade da empresa a longo prazo. Segundo (Anthony *apud* Horngren 1989, pg. 359) “...se o sistema sinalizar que a ênfase deverá estar somente sobre a redução de custos, e se o indivíduo responder reduzindo os custos às custas da qualidade adequada, ou reduzindo os custos em seu departamento de

maneira a causar aumento muito maior em algum outro departamento, ele foi motivado, mas no sentido errado”.

O orçamento não é um fim em si mesmo, ele apenas serve como uma previsão e todos dentro da organização devem estar convencidos de sua importância, um orçamento só pode alcançar sucesso se todos estiverem motivados a participar de maneira significativa na sua execução.

2.2.1.2 - Sistema de Informações

Para comparar o que foi realizado com o previsto, se faz necessário que se tenha um sistema que gere as informações do que foi realizado no período, para que se possa alimentar os relatórios objetos da análise.

De acordo com Mosimann (1993, pg.51) “Os sistemas de informações, sobretudo os de natureza econômico-financeira, possuem modelos de decisão, mensuração e informação em consonância com o sistema de gestão, com vistas ao suporte do processo de planejamento e controle”.

O sistema orçamentário deve estar estruturado sobre um conjunto definido de responsabilidades, as subdivisões empresariais devem estar contidas neste de forma clara.

Para Welsch (1985, pg. 54) “Como o planejamento em seus aspectos mais importantes baseia-se em dados históricos gerados principalmente pelo Sistema Contábil, e como o controle também envolve a comparação de resultados reais em oposição a planos e objetivos, o Sistema Contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa”.

O sistema de informações não é constituído somente pelo sistema contábil, ele possui utilidade no tocante aos relatórios econômico-financeiros da empresa, a parte de realização de metas físicas pode utilizar de outros sistemas de informação, como o sistema de vendas, de estoque e de atendimentos, entre outros, que interligado com o sistema contábil fornece informações úteis para a avaliação de desempenho.

2.2.2 - Objetivos da Avaliação de Desempenho

De acordo com Backer (1973, pg. 68)

“Os objetivos da avaliação de desempenho podem ser assim enumerados:

1. Determinar até que ponto foram cumpridas as responsabilidades atribuídas à direção ou por ela delegadas.
2. Identificar as causas de desvios em relação a padrões estabelecidos de desempenho.
3. Sugerir medidas destinadas a retificar as situações que estão fora de linha.
4. Suscitar uma motivação para melhoria do desempenho.
5. Permitir as comparações entre diferentes setores da empresa”.

Expõe Hampton (1983, pg. 425) que “A avaliação de desempenho pode servir pelo menos a dois fins amplos: julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se a tomar decisões atribuindo aumento de salários e promoção para subordinados. O desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades”.

	Papel de Julgamento	Papel de Aconselhamento
FOCALIZA	O desempenho passado.	Na melhora do desempenho futuro.
OBJETIVO	Melhorar o desempenho por meio de um pessoal mais eficiente e administração de recompensas.	Melhorar o desempenho por meio de auto-aprendizagem e progresso.
MÉTODO	Um certo número de procedimentos de cálculo e classificação.	Uma série de etapas de crescimento como por exemplo a administração por objetivos.
PAPEL DO CHEFE	Julgar e avaliar.	Aconselhar, ajudar e orientar.
PAPEL DO SUBORDINADO	Passivo ou reativo, quase sempre para se defender.	Envolvimento ativo na aprendizagem.

Hampton (1983, pg. 426)

A avaliação de desempenho é indubitavelmente uma ferramenta de gestão para a tomada de decisão e para o controle gerencial da empresa, e não uma simples comparação, comparar é uma das etapas da avaliação, mas a obtenção das causas dos desvios relevantes, a implantação de medidas que corrijam estes desvios e o acompanhamento da efetividade das medidas adotadas são de suma importância para o sucesso da organização.

Através da avaliação de desempenho obtém-se um diagnóstico da empresa, a identificação de quais setores precisam de mais cuidados, e sobretudo, quais os cuidados, é um ponto muito forte nas avaliações, não devendo ser relegado a segundo plano, a busca da maximização dos resultados na organização começa a partir da atenção que esta tem com seus setores funcionais. É importante ressaltar também que este diagnóstico trata não só de

medidas financeiras, mas também de fatores como qualidade e eficácia dos setores, através de pesquisas e observações participantes.

Assim, o julgar é um fim da avaliação de desempenho, mas que deve servir para que aconteça o desenvolver, de nada adiantaria o primeiro senão na busca incessante do segundo.

2.2.3 - Período de Controle

Cada organização deve encontrar o seu período de controle, aquele período estabelecido para que seja feito o julgamento das ações realizadas em contrapartida das previstas, e se busque através da análise a correção de eventuais desvios.

Para Anthony (1976, pg. 284) “O período adequado de controle é o mais curto período de tempo em que a administração pode intervir utilmente em que sejam prováveis as mudanças significativas no desempenho”.

O período de controle é, na maioria das vezes, inferior ao período em que os padrões são refeitos, sendo um dos motivos que a reformulação dos padrões tem como uma das fontes de informação a análise do desempenho anteriormente planejado.

Peixoto (1995, pg. 74) coloca também que “O processo de avaliação deve permitir que eventuais desvios de rumo sejam corrigidos. Assim, se a avaliação de desempenho for anual, a cada trimestre -ou mesmo bimestre- deve-se monitorar o processo de implantação/ação na busca de atingimento das metas”.

As unidades da empresa necessitam de um *feed-back* de seu desempenho, os relatórios de acompanhamento, contendo inclusive análise dos resultados, são relevantes para que elas tenham conhecimento de quão bem se portaram, e onde devem concentrar esforços na busca da maximização de seu desempenho. Esta resposta não pode ser dada depois de efetuado a avaliação final de desempenho, pois como já foi colocado, a avaliação de desempenho deve ser um instrumento para a tomada de decisão, desta forma é necessário que a equipe tenha informações para decidir qual a estratégia a ser seguida.

2.2.4 - Métodos de Avaliação

Para Lobos (1979, pg. 248), “A otimização de um método de avaliação de desempenho ocorre quando são atingidas as finalidades para as quais ele foi concebido originalmente”.

Segundo Hampton (1983, pg. 426), “O que poderia ser descrito como tradicional ou métodos mais antigos de avaliar o desempenho, geralmente relaciona um certo número de traços e o que representam as percepções do chefe sobre os aspectos do desempenho, conduta ou aparência. Um dos traços pode ser a capacidade de decisão ou a capacidade para aprender”.

Estes métodos mais antigos eram subjetivos, e por conseqüência, repletos de problemas na sua implementação. Por considerar pontos subjetivos na análise, tal qual organização pessoal, capacidade de aprender e aparência, dentre outros, não existia uma precisão no julgamento, ficando este vulnerável a preconceitos, amizade e outros vieses.

Por ser uma avaliação unilateral e sem critérios objetivos, havia a temeridade do confronto de posições entre o chefe e sua equipe, o que fazia com que a avaliação perdesse seu valor, ou seu fim, do desenvolvimento. Se não há coragem para apontar as falhas, não existem falhas a serem corrigidas.

Continua Hampton (1983, pg. 429) “Os métodos mais modernos deslocam a ênfase dada às características implícitas e se concentram mais no comportamento observado e nos resultados..... Em suma, os métodos mais modernos prometem vantagens. Entre essas uma maior objetividade pois as avaliações lidam com o comportamento observado e os resultados, e não com as características supostas da personalidade”.

Sem dúvida, houve um grande avanço na metodologia das avaliações, pois de uma avaliação subjetiva e sem critérios definidos, as empresas passam a utilizar uma baseada nos resultados, contudo este tipo de avaliação abre uma lacuna para que surja a mentalidade maquiavélica dos “fins justificam os meios”. Meios imorais podem ser utilizados para alcançar os resultados, uma vez que os traços de caráter são relegados a segundo plano.

Novamente cabe a cada organização implementar meios para evitar que meios disfuncionais sejam utilizados no alcance das metas.

2.3 - A RECOMPENSA

Conforme Hampton (1983, pg. 425)

“Além de sua função como uma espécie de narrador do desempenho, o controle inclui duas atividades adicionais. Em primeiro lugar, o controle inclui a avaliação do desempenho que é relatado, comparando-o com aquilo que é esperado. Em segundo lugar, o controle inclui a recompensa do desempenho

desejado, tornando possível satisfazer as necessidades por meio do desempenho. Assim, não são realmente as mediações isoladamente que dão ao sistema de controle o poder de motivar. São os padrões de medição, realimentação, avaliação e recompensa a eles ligados”.

A recompensa é a contrapartida da empresa a seus funcionários pelo esforço que estes fizeram para superar as dificuldades e alcançar os objetivos, é a motivação oferecida pela empresa para que o corpo funcional vença os desafios impostos, pois com esta vitória organizacional também ele ganhará.

A velha teoria do trabalho alienado começa a perder força com esta forma de remuneração, pois o resultado do esforço dos funcionários não é mais sentido só pela empresa, o resultado alcançado por estes será um fator fundamental para sua recompensa ao final do período da avaliação.

Para Peixoto (1995, pg. 75) “A avaliação de desempenho não pode, todavia, deixar de dar uma resposta aos avaliados. Avalia-se para que?...É necessário que haja uma resposta da organização a esse desempenho”. A recompensa é a resposta da organização ao desempenho do funcionário, dependendo do nível que alcançar este no desempenho de suas tarefas, terá ele uma maior ou menor recompensa.

2.3.1 - A Recompensa nas Empresas

A utilização de formas de recompensa nas empresas tem sido cada vez maior, as empresas estão deixando de oferecer aumentos na remuneração fixa de seus empregados para oferecer-lhes recompensa por desempenho, ou outras formas de remuneração variável, cada vez maiores.

Segundo Gomes (EXAME, 1997, pg.170)

“as empresas estão, digamos, desesperadas em busca de formas alternativas de remuneração. Isso significa que modelos diferenciados de pagamento, como a remuneração por habilidade e/ou competências, a participação acionária e formas não monetárias de recompensa devem ficar cada vez mais comuns. As duas tendências são confirmadas pela pesquisa semestral de salários e benefícios da Coopers & Lybrand, uma das principais firmas de auditoria e consultoria do país. A Coopers consultou 120 empresas de São Paulo, Rio de Janeiro e sul do país. Uma constatação surpreendente: 88% das empresas

pesquisadas estão implantando (ou estudando) novas formas de remuneração”.

Os resultados de pesquisa da Mecer MW Ltda, multinacional sediada em São Paulo, gentilmente fornecidos pela empresa Extensão Empresarial de Blumenau, mostram que praticamente dobrou o número de empresas que utilizam políticas de participação nos resultados ou nos lucros como estratégia de gestão em 97.

Realizada num universo de 250 empresas, 57% estrangeiras e 43% nacionais, que somaram um público total de 710 mil trabalhadores, a pesquisa da Mecer sobre “Participação nos Lucros ou Resultados” apurou que cresceu de 32% para 63%, entre 96 e 97, o número de programas deste tipo entre as empresas pesquisadas.

A pesquisa da Mecer detectou, também, que a grande maioria dos programas de avaliação continuam usando indicadores de desempenho para determinarem remunerações móveis, e que apenas uma pequena parcela deste universo utiliza somente indicadores de lucros. A tabulação resumida da pesquisa ficou assim distribuída:

- ◆ 49% das empresas pesquisadas possuem programas que se baseiam em resultado para determinarem políticas de remuneração móvel;
- ◆ 9% se baseiam apenas nos lucros, e
- ◆ 32% das empresas pesquisadas avaliam lucros e resultados obtidos para determinar os indicadores dos seus programas de avaliação.

A Mecer levantou também junto aos pesquisados um valor médio de distribuição de 0,89 folha de pagamento por ano. O perfil identificado entre as 79 empresas que informaram os valores distribuídos em remuneração móvel ficou assim:

- ⇒ 27% informaram que distribuem menos que 0,5 folha de pagamento;
- ⇒ 53% distribuem de 0,5 a 1 folha de pagamento;
- ⇒ 18% de 1,1 a 2 folhas de pagamento, e
- ⇒ 2% mais que 2 folhas de pagamento por ano.

A crescente utilização dos programas de remuneração móvel nas empresas tem uma explicação muito simples, com as incertezas que assolam nossa economia, um período lucrativo para a empresa pode ser sucedido de um extremamente deficitário. Em virtude disto, aumento nos salários fixos ficam inviáveis, sobrando a alternativa da remuneração flexível,

onde só existe a distribuição de valores se a empresa gerou no período valores que dêem conta deste dispêndio.

2.3.2 - Tipos de Recompensa

Tipo de recompensa é a forma pela qual a empresa vai recompensar seu funcionário por seu desempenho alcançado, podendo ir desde elogios, inscrição em cursos de treinamento e desenvolvimento, até pagamento de altas quantias monetárias, dependendo de cada empresa.

Para Peixoto (1995, pg. 76) “O sistema de recompensa apropriado deve ser encontrado por cada organização face às suas possibilidades, peculiaridades culturais, etc..., de modo a que se possa implantar sem problemas e com a obtenção dos resultados esperados”.

Para cada empresa haverá um jeito de recompensar o desempenho, para implementar uma política deste vulto é necessário que se estude o resultado que irá causar cada tipo de recompensa possível na organização. Este resultado não é somente esperado para a organização, a maneira com que os próprios funcionários vão se portar frente a este novo tipo de recompensa também deve ser objeto de análise, uma vez que a motivação é a palavra chave neste tipo de remuneração, o sucesso de um plano como este depende também de motivação.

Sob a visão de Hampton (1983, pg. 434), as recompensas se dividem em dois tipos:

1. Recompensas Intrínsecas.

Para Hampton (1983, pg. 434) “As recompensas intrínsecas são aquelas inerentes à execução do próprio trabalho. As mesmas incluem as recompensas psicológicas tais como sentimento de segurança, participação, realização, competência, auto-estima dos outros, poder, associação, auto-realização”.

Como estas recompensas tem um alto índice de subjetividade, sua força motivadora está intimamente ligada com aquele que a recebe, depende do valor que este dá a este tipo de recompensa.

2. Recompensas Extrínsecas.

Para Hampton (1983, pg. 434) “O segundo grupo, as recompensas extrínsecas, está fora do desempenho real do cargo, mas pode estar ligado ao mesmo.... O pagamento e a promoção são importantes recompensas extrínsecas no mundo do trabalho”.

Estas recompensas utilizam-se da remuneração como sua maior fonte de motivação, e para isto necessitam que algum sistema de avaliação de desempenho estabeleça a base da gratificação.

Quando fala-se em gratificação, deve-se levar em consideração os efeitos futuros desta, uma promoção pelo bom desempenho, por exemplo, pode gerar complicações futuras desnecessárias. Se determinado funcionário ascende um cargo por seu bom desempenho em determinado período, o que deverá a empresa fazer se este tiver um desempenho normal no próximo período? Reduzir seu salário não poderá, demitir é uma decisão fora de cogitação, deverá então ela promover todos os que alcançaram um desempenho normal para equiparar o desnivelamento?

Segundo Peixoto (1995, pg. 77) “Oferece boas possibilidades um sistema com bônus, o qual deve auxiliar a compor a remuneração total, da qual o salário será, ainda, a parte maior”.

2.3.3 - Bonificação

Os bônus nada mais são que uma gratificação por parte da empresa pelo desempenho dos funcionários. O valor do bônus, assim como a forma de recompensa, deverá ser estudado pela empresa.

Mas, antes de adotar-se um sistema de bonificação, a empresa deve orientar seus funcionários quanto ao objetivo de um programa de bonificação, deixá-los cientes de que só receberão este prêmio se efetivamente alcançarem os resultados esperados, superando desafios e dificuldades, para que eles criem a consciência de que só terão direito a receber o bônus quando a avaliação de desempenho assim o indicar.

Para Peixoto (1995, pg. 77)

“Algumas características desse sistema são:

- * Remuneração flutuante junto à remuneração fixa (salarial);
- * Não acopla, portanto, “recompensa” senão a desempenho efetivamente dela merecedor, de vez que não se agrega ao salário.

- * Assemelha-se à PL (participação nos lucros), por se tratar de um bônus, sem ser contudo distribuído igualmente a todos, independente de seu desempenho;
- * Atende a reclamos de melhor remuneração, atrelando-a , contudo, à melhor contribuição para os resultados da empresa (remuneração total = fixa + flutuante);
- * Direciona para metas da empresa: só se aceitam para avaliação metas ou ações identificados com os alvos estratégicos. No caso da Qualidade & Produtividade;
- * Favorece a introdução de uma administração por objetivos, metas ou resultados;
- * Favorece a implantação do planejamento estratégico;
- * Motiva para a busca de resultados”.

Um sistema de bônus é rentável tanto para a empresa, que somente fará a distribuição quando obtiver resultados que permitam que isto seja feito, como para o empregado, que recebe uma gratificação por seu esforço, seu desempenho.

2.3.4 - A Probabilidade de Sucesso

Para que um plano de recompensas baseado na avaliação de desempenho alcance os resultados esperados, é necessário que alguns quesitos sejam preenchidos.

Expõe Hampton (1983, pg. 444) “As pessoas precisam acreditar que têm aptidão para atender o padrão de desempenho, que a situação é tal que o desempenho é possível, e que, de fato, o pagamento seguir-se-á ao desempenho. Um elo fraco em qualquer ponto desta cadeia de crenças diminui o poder de motivação do pagamento”.

Metas muito acima do que a equipe entende que pode realizar podem desmotivá-la na busca do resultado, assim como metas fáceis de serem suplantadas fazem com que a motivação diminua. Desta maneira, o padrão de desempenho tem que ser desafiador, mas de maneira a que a equipe tenha condições de alcançar através de seu esforço, de sua motivação.

Para Peixoto (1995, pg. 75),

“Ocorre, por vezes, de variáveis fora de controle interferirem no desempenho ou resultados. Por exemplo, metas de venda de colheitadeiras podem ser frustradas pela seca ou pelo enxugamento do crédito agrícola.

Nestes casos, deve ser levado em consideração o imprevisto e feito um ajuste. Caso contrário, o indivíduo ou equipe que se tenha efetivamente empenhado se sentirá injustiçado a sua motivação futura comprometida”.

A bonificação deve ser baseada no desempenho, mas isto não impede de desconsiderar certas metas estabelecidas que se tornaram inviáveis por alguma variável externa, levando-se sempre em consideração o esforço da equipe, sua motivação em superar os desafios. A não distribuição de recompensa por motivo fora do controle da equipe pode fazer com que a motivação desta diminua em períodos futuros por saber que seu resultado não depende dela.

Segundo Hampton (1983, pg. 444) “A melhor forma de consolidar a conexão entre pagamento e desempenho é garantir aos que apresentam melhor desempenho receberem mais pagamento. Esta prática transmite a mensagem confiável de que, nesta organização, o pagamento varia com o desempenho”.

A atitude de melhor gratificar aqueles que obtiveram o melhor desempenho deixa claro a toda equipe que seu esforço será realmente recompensado, quanto mais o empregado se esforçar na busca das metas, quanto mais se motivar, maior será o seu bônus ao final da avaliação de desempenho. Esta atitude é sem dúvida uma enorme fonte de motivação.

Termina Hampton (1983, pg. 446) “O passo final para ligar pagamento e desempenho envolve o acompanhamento das atitudes dos empregados no que diz respeito ao pagamento e particularmente na satisfação com ele”.

O acompanhamento da satisfação dos empregados quanto a bonificação recebida se faz necessária dentro de um plano de bonificação por desempenho, é importante saber se o funcionário está satisfeito com a gratificação recebida, se esta satisfaz sua perspectiva.

Vale ressaltar que esta gratificação deve ser perseguida, a luta para alcançá-la deve ser diária, não pode ela ser encarada como mais um salário fixo, distribuído seja qual for o resultado. A bonificação é uma resposta pelo bom desempenho.

A consciência do corpo funcional da empresa do objetivo de um plano de bonificação por desempenho é o ponto de partida para o sucesso deste, a cultura da empresa deve ser orientada na busca de desafios, onde a vitória é dividida entre todos, empresa e empregado.

3 - PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS SEBRAE/SC

3.1 - O SEBRAE

3.1.1 - Histórico

O Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) nasceu em 1972 com o I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), com o objetivo de organizar e sistematizar o fomento ao desenvolvimento da pequena e média empresa brasileira.

Durante os 18 anos de sua existência, diversas ações foram promovidas com a finalidade de melhorar a performance desse universo empresarial.

Através da Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, CEBRAE passou a se denominar Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), uma entidade civil, sem fins lucrativos, instituída sob a forma de serviço social autônomo, lei esta que autorizou sua desvinculação da Administração Pública Federal.

O SEBRAE é organizado sob a forma de sistema, composto por uma unidade central coordenadora (SEBRAE Nacional), com sede em Brasília, e por unidades vinculadas nos Estados e no Distrito Federal. Os SEBRAE's estaduais e do Distrito Federal têm autonomia administrativa, respeitando as diretrizes traçadas pelo Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional.

3.1.2 - Como o SEBRAE é Administrado

O SEBRAE é composto por um Conselho Deliberativo Nacional, um Conselho Fiscal e uma Diretoria Executiva.

O Conselho Deliberativo Nacional traça a estratégia de ação da instituição, a ser executada pela Diretoria Executiva. Ele é composto por diversas entidades que são representantes do Governo Federal e da iniciativa privada.

O Presidente do Conselho Deliberativo Nacional é escolhido dentre os membros que o compõem, a cada dois anos, podendo ser reconduzido ao cargo uma vez. Os membros do Conselho tem mandato por igual período, sem qualquer remuneração pelo exercício desta atividade.

A Diretoria Executiva é o órgão encarregado da gestão administrativa do SEBRAE.

Os membros da Diretoria são eleitos pelo Conselho Deliberativo Nacional, por mandato idêntico ao do Presidente do Conselho, podendo ser reconduzido ao cargo uma vez.

O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Deliberativo Nacional para assuntos de gestão patrimonial e financeira.

Os SEBRAE's estaduais e do Distrito Federal possuem cada um, dentro do princípio da autonomia administrativa, seu próprio Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e sua Diretoria Executiva, devendo seguir as diretrizes traçadas pelo Conselho Deliberativo Nacional.

3.1.3 - Gerências Regionais e Operacionais

Como pode-se perceber no organograma do SEBRAE/SC (anexo 1), as gerências são divididas em operacionais e regionais. Gerências Operacionais são aquelas localizadas na sede, em Florianópolis, e que tem estrutura para dar apoio as Gerências Regionais na execução de sua tarefas. São elas:

- ⇒ Gerência de Educação;
- ⇒ Gerência de Informação;
- ⇒ Gerência de Desenvolvimento Tecnológico;
- ⇒ Gerência de Promoção de Negócios;
- ⇒ Gerência de Administração e Planejamento;
- ⇒ Gerência de Recursos Humanos;
- ⇒ Gerência de Crédito Orientado;
- ⇒ Gerência de Políticas Públicas, e
- ⇒ Gerência de Novos Produtos.

Gerências Regionais são aquelas localizadas em cidades pólos do Estado, com estrutura para atendimento e suporte a todas as demandas da região. O SEBRAE/SC possui nove Gerências Regionais, sendo elas:

- ⇒ Gerência da Grande Florianópolis, localizada em São José;
- ⇒ Gerência Sul, localizada em Criciúma;
- ⇒ Gerência Oeste, localizada em Chapecó;
- ⇒ Gerência Norte/Nordeste, localizada em Joinville;
- ⇒ Gerência da Capital, localizada em Florianópolis;
- ⇒ Gerência do Planalto Serrano, localizada em Lages;
- ⇒ Gerência Meio Oeste, localizada em Joaçaba;
- ⇒ Gerência Extremo Oeste, localizada em São Miguel do Oeste, e
- ⇒ Gerência do Vale do Itajaí, localizada em Itajaí.

3.1.4 - Fontes de Recursos Financeiros do SEBRAE

Constitui-se em fonte de recursos para o Sistema SEBRAE:

- a) as contribuições sociais estabelecidas pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, com alterações contidas na Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990;
- b) as subvenções e auxílios financeiros;
- c) o produto da prestação de seus serviços;
- d) o produto da aplicação dos seus bens patrimoniais, como as receitas financeiras por exemplo;
- e) as doações recebidas;
- f) receita por venda de livros, perfis, softwares, metodologias, etc, e
- g) outras rendas de origens diversas.

O sistema SEBRAE é mantido pela iniciativa privada, através do recolhimento compulsório na Guia de Recolhimento da Previdência Social (GRPS);

Este recolhimento incide sobre a folha de pagamento dos empregados registrados nas empresas. Varia de 0,3% a 0,6%, dependendo do ramo de atividade, existindo ainda as atividades econômicas isentas do recolhimento compulsório, como por exemplo, as empresas de trabalho temporário.

O total da arrecadação das contribuições sociais mensais das empresas é administrado pelo Conselho Deliberativo Nacional.

A distribuição da arrecadação é feita da seguinte forma:

- 40% SEBRAE estaduais e Distrito Federal;
- 50% SEBRAE Nacional, e
- 10% reservas técnicas do sistema.

Os recursos arrecadados são repassados ao SEBRAE Nacional, que, seguindo critério de arrecadação de ICMS, população e projetos desenvolvidos, distribui esse montante aos SEBRAE's estaduais e do Distrito Federal.

A fiscalização das contas do SEBRAE é de responsabilidade do Tribunal de Contas da União.

3.1.5 - Objetivo do SEBRAE

O art. 6º do Estatuto Social do SEBRAE prevê:

“ O SEBRAE tem por objetivo primordial promover o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento.”

Para alcançar sua missão de desenvolver e consolidar a força empreendedora, voltada para o segmento dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Estado, o SEBRAE executa uma série de ações, também denominadas metas físicas, dentre as quais pode-se citar:

- ⇒ cursos, palestras e seminários;
- ⇒ intermediação na liberação de crédito para micro e pequenas empresas;
- ⇒ Programas de Desenvolvimento de Emprego e Renda (PRODER);
- ⇒ buscas prévias de marcas e registros das mesmas;
- ⇒ feiras, missões e oportunidades de negócios nacionais e internacionais;
- ⇒ consultas, atendimentos e consultorias empresariais, e
- ⇒ representações em pontos chaves do MERCOSUL e em Portugal, entre outras.

3.2 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS DO PAR

O Programa de Avaliação de Resultados(PAR) é um dos oito programas que compõem o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos(PDRH) do SEBRAE/SC:

- I. Programa de Treinamento e Desenvolvimento;
- II. Programa de Benefícios;
- III. Programa de Avaliação dos Resultados;
- IV. Programa de Carreiras;
- V. Programa de Qualificação Profissional;
- VI. Programa de Administração da Remuneração;
- VII. Programa de Provimento de Pessoal;
- VIII. Programa de Acompanhamento de Pessoal;

O PDRH foi implantado no SEBRAE/SC no ano de 1996, já o PAR foi executado pela primeira vez no primeiro semestre de 1997, sendo que, a empresa Extensão Empresarial Ltda., localizada em Blumenau, foi contratada para prestar consultoria a Gerência de Recursos Humanos na implantação e execução do PDRH.

O PAR possui um comitê gestor para dirimir dúvidas e autorizar as alterações que se fizerem necessárias. Fazem parte do comitê:

- ⇒ a Diretoria Executiva;
- ⇒ o Gerente de Recursos Humanos;
- ⇒ o Gerente de Administração e Planejamento, e
- ⇒ os representantes dos empregados (3 integrantes escolhidos pelos funcionários).

O Programa de Avaliação de Resultados apresenta um conjunto de políticas e ações voltadas para análise do alcance dos objetivos estabelecidos pelas diversas unidades organizacionais da empresa.

Este programa, desenvolvido a partir de princípios participativos, concebe a avaliação como forma de orientação constante para a melhoria das ações realizadas pelo SEBRAE/SC, estabelecendo a sistemática pela qual são fixados objetivos e respectivos indicadores/parâmetros de desempenho, utilizados para avaliar a intensidade com que foram alcançados os resultados previstos para o SEBRAE/SC, para determinado semestre/ano.

3.2.1 - Objetivos

O Programa tem como objetivos:

- Definir políticas, diretrizes e critérios que permitam o acompanhamento e a avaliação da participação das equipes no alcance dos resultados das unidades organizacionais do SEBRAE/SC;
- Indicar as condições básicas que viabilizam a concretização de um sistema de acompanhamento e de avaliações de resultados;
- Propor condições de análise de desempenho em termos de qualidade e produtividade;
- Propor formas de acompanhamento e de avaliação de resultados com ênfase na orientação, visando a melhoria das ações da entidade, de suas diversas unidades e dos empregados.

O acompanhamento dos resultados é mensal através de planilhas emitidas pela Gerência de Recursos Humanos em conjunto com a Gerência de Administração e Planejamento. Estas planilhas (anexo 2) são encaminhadas aos respectivos gerentes e a Diretoria Executiva, para que estes tomem conhecimento dos resultados alcançados e promovam a leitura da análise destes.

3.2.2 - Políticas e Diretrizes

O Programa de Avaliação de Resultados, como toda a ação do SEBRAE/SC, deve revestir-se de um caráter educacional. Para atingir este objetivo, baseia-se em princípios e diretrizes que desenvolvem a reflexão constante quanto aos caminhos que levam à melhoria do desempenho das pessoas e das equipes que fazem parte da empresa.

Um dos princípios do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos, assegura-se assim um projeto coletivo de trabalho. Esse princípio pressupõe ainda a adoção de políticas de incentivo ao trabalho de equipe, à abertura de diálogo entre os diversos níveis da empresa, à integração dos projetos, à disseminação das informações e ao desenvolvimento e valorização das pessoas que trabalham no SEBRAE/SC.

O Programa de Avaliação de Resultados está associado ao planejamento global da empresa, a partir do qual são definidas as diversas metas a serem atingidas pelas pessoas que trabalham no SEBRAE/SC.

A avaliação dos resultados, na concepção adotada, também implica no acompanhamento contínuo das ações das diversas equipes, a fim de permitir um reforço de ações e desempenhos positivos e melhoria nas ações e nos desempenhos insatisfatórios.

O programa é considerado um meio de coleta de informações para orientar, apoiar e assessorar, e não apenas para fornecer informações para a decisão final a respeito do alcance dos objetivos estabelecidos.

3.2.3 - Planejamento Anual de Trabalho

O Programa deve estar obrigatoriamente associado ao planejamento do SEBRAE/SC, em todos os seus níveis, permitindo a avaliação de todas as pessoas, através da mensuração de sua contribuição/comprometimento na execução das ações, e equipes que trabalham no SEBRAE/SC.

A flexibilidade é uma das características do Programa de Participação nos Resultados, podendo ser revisto a cada semestre em seus indicadores/parâmetros de desempenho, possibilitando a adequação à realidade e efetividade na busca dos objetivos/resultados.

3.2.4 - Indicadores

São informações em forma de dados numéricos, descrições, opiniões que permitem detectar se os objetivos foram alcançados. Os indicadores estabelecidos visam atender as necessidades do SEBRAE/SC, coerentes com os princípios institucionais da entidade e devem ser de conhecimento de todos os envolvidos.

Exemplo: Para o objetivo: “Buscar a Auto-sustentação da Empresa”, os indicadores poderiam ser:

- * Percentual de atingimento do volume de receitas previsto;
- * Percentual do comprometimento do volume da receita, pelas despesas.

3.2.5 - Padrões de Desempenho

Os padrões de desempenho indicam o resultado esperado e fornecem a base de comparação para a avaliação do alcance dos resultados. Para o estabelecimento dos padrões de desempenho do SEBRAE/SC e das suas equipes, deve-se ter como base a análise prévia das possibilidades e dos limites da entidade nos seus mais diversos projetos.

Prosseguindo na análise do projeto tomado como exemplo, os padrões de desempenho poderiam ser:

OBJETIVO	INDICADORES	PADRÕES DE DESEMPENHO
Buscar a auto-sustentação da empresa	Percentual de atingimento do volume de receitas previsto	Atingir no mínimo ...% da receita prevista de...
	Percentual do comprometimento do volume da receita, pelos custos previstos	Comprometer com os custos no máximo ...% das receitas captadas

Para um objetivo poderão ser estabelecidos um ou mais indicadores, bem como para cada um dos indicadores um ou mais padrões de desempenho.

3.2.6 - Atribuição de Pesos

São atribuídos pesos diferenciados aos objetivos e indicadores, possibilitando a empresa dirigir todos os esforços para as ações que visem concretizar os objetivos preestabelecidos, de acordo com a importância destes para o período em evidência. O somatório dos pesos deve ser igual a 100%.

EXEMPLO:

OBJETIVO	PESO	INDICADOR	PESO
Objetivo 1	60%	Indicador 1.1	30%
		Indicador 1.2	70%
Objetivo 2	40%	Indicador 2.1	85%
		Indicador 2.2	15%

3.2.7 - Integração do Empregado

Esta avaliação tem por objetivo mensurar a contribuição/comprometimento das pessoas envolvidas no processo para com as suas equipes de trabalho/SEBRAE.

O resultado desta avaliação representa a influência/participação de cada empregado na busca dos resultados finais, sejam eles da equipe ou do SEBRAE/SC.

3.2.8 - Critérios

- As metas definidas são revistas e negociadas com as pessoas envolvidas, no mês que antecede o início de cada semestre, podendo, nesta ocasião, serem incluídos ou excluídos fatores de avaliação do desempenho. Essa flexibilidade garante o bom gerenciamento dos processos, e objetiva alcançar os resultados esperados;
- O valor pago a título de participação nos resultados, poderá atingir no máximo, uma remuneração para cada empregado, por ano;
- Não participam deste programa os empregados disponíveis à entidades externas;
- O valor pago a cada empregado referente a participação nos resultados, é proporcional ao número de dias trabalhados somados àqueles correspondentes às férias;
- Somente os empregados com mais de seis meses na empresa tem direito a participação nos resultados, sendo pago proporcional ao tempo que estiverem presente no referido semestre, descontado os seis meses iniciais;

Observados os critérios acima descritos, tem direito a participação nos resultados, todos os empregados que fizerem parte do quadro funcional do SEBRAE/SC, na ocasião de seu pagamento (mês posterior ao fechamento do respectivo semestre). Os empregados desligados não terão direito a valores pagos a título de participação.

3.3 - A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAR

3.3.1 - PAR - Período Janeiro-Junho/97.

Para esta primeira etapa do PAR foram estabelecidos como padrão de desempenho o orçamento, a receita própria e o atendimento, distribuídos com os seguintes pesos:

Indicador	Peso	% Salário Mês	Pontos Observados	Peso	% Salário Mês
Orçamento	30%	15,00	% Ating. Horizontal	50%	7,5
			% Ating. Vertical	50%	7,5
Receita	40%	20,00	% Comprometimento	50%	10,00
			% Ating. Vertical	50%	10,00
Atendimento	30%	15,00	% Ating. Metas Físicas	50%	7,5
			% Ating. Pessoas Fís./Juríd.	50%	7,5

O indicador orçamento mensurava a qualidade do orçamento, levando em consideração as diferenças entre os valores previstos e os realizados.

Os pontos observados neste indicador foram os percentuais de atingimento horizontal e vertical:

- Horizontal: mensurava a qualidade do orçamento, a partir da soma das diferenças mensais constatadas entre os valores previstos e os realizados pelas unidades de negócio, correlacionada com o total do orçamento global previsto para o período analisado.
- Vertical (volume total): avaliava a efetividade do orçamento para o semestre, a partir da diferença entre o volume do total global previsto e o realizado no mesmo período, com orientação para 100% de efetividade.

A banda de aceitação destes dois índices ficava entre 90 e 100%, o que significa dizer que o percentual de participação de 7,5% referente a este item era distribuído de maneira progressiva entre 90 e 100% do atingimento, abaixo de 90% os funcionários nada ganhavam e acima de 100% ganhavam o nível máximo de 7,5%.

Já o indicador receita própria avaliava a intensidade do resultado alcançado, tendo como base o comprometimento das receitas geradas e despesas realizadas no mesmo período, orientando todos os esforços para a racionalização das despesas e maximização das receitas. Dividia-se em:

1) Percentual de comprometimento: era encontrado dividindo-se o total das despesas pelo total das receitas realizadas no período, sendo considerado como volume de despesas o total de valores lançados contabilmente nas contas:

- * Serviço de Comunicação em Geral;
- * Material de Consumo;
- * Passagens, Transporte e Locomoção (nacionais e internacionais);
- * Divulgação e
- * Diárias.

Ficou definido como percentual máximo de comprometimento das receitas o de 199,30%, que correspondia ao histórico ocorrido no ano de 1996, estabelecendo-se como meta de melhoria 10%, o que representava uma redução deste percentual para 179,37% de comprometimento das receitas pela empresa, assim a banda de gratificação oscilava entre 199,30% e 179,37%. Vale ressaltar que a receita considerada neste índice era a receita de serviço, ou seja, a receita própria advinda da venda dos serviços do SEBRAE/SC, desconsiderando-se a receita da contribuição social.

2) Percentual de atingimento vertical (volume total): era encontrado dividindo-se o total das receitas realizadas pelo total das receitas previstas do SEBRAE/SC, ficando a banda de gratificação entre 90 e 120%.

Por fim, o indicador atendimento avaliava o nível de realização das metas físicas do SEBRAE/SC, se dividindo em:

a) Percentual de Atingimento de Metas Físicas

Avalia a intensidade com que era alcançado o resultado, a partir da média aritmética simples dos percentuais de atingimento das metas físicas, calculados pela divisão do realizado pelo previsto. Eram considerados como aceitáveis os resultados iguais ou superiores a 80% de atingimento das metas físicas, sendo incentivado financeiramente até 120% das metas estabelecidas para o período.

b) Percentual de Atingimento Pessoas Físicas e Jurídicas

Considerava como medida o volume de atendimentos ao público, realizado em todas as unidades da organização, correlacionando o previsto com o realizado, e tendo como aceitáveis os resultados entre 80 e 120%.

Na avaliação do coeficiente de integração foi observada a participação/integração das pessoas nas equipes/SEBRAE em três ângulos: Espírito de Equipe, Motivação e Assiduidade; cada qual tendo pesos iguais, sendo que a pontuação máxima a ser atingida é “1,0”, no semestre.

O “coeficiente de integração” estava diretamente ligado ao resultado que seria distribuído a título de Participação nos Resultados, por exemplo: o empregado que atingiu a pontuação máxima, teria direito a receber o que foi conquistado em Participação nos Resultados; aquele que atingiu uma pontuação inferior por exemplo: 0,65 receberia 65% do conquistado em Participação nos Resultados.

O pagamento do PAR estava condicionado ao atingimento do índice de 80% de satisfação do cliente, índice este calculado com base nas informações das pesquisas realizadas pelo SEBRAE/Na. Assim caso a pesquisa apontasse um índice de satisfação menor que os 80%, nada seria pago aos funcionários.

OPINIÃO

OBS: as opiniões de alguns funcionários aqui transcritas foram retiradas do informativo “A PAR” produzido quando da realização do PAR do semestre em questão.

“ A minha leitura é de que as pessoas não acreditaram realmente no processo até agora. Se elas tivessem acreditado, os números seriam outros. Então, é preciso voltar ao que já foi dito: com isto, estão desperdiçando uma oportunidade remunerada que a empresa está dando de a gente se preparar e se estruturar para o mercado, evoluir no que está fazendo, criar um espírito de equipe e de corpo da empresa.”

ALCIONEI ROCHA DOS SANTOS

“Precisamos trabalhar ainda muito para, no segundo semestre, atingir um patamar pelo menos próximo dos 50%, que é o que temos disponível. As pessoas não acreditaram no PAR. Tem que haver um empenho maior de se inteirar realmente sobre o que representa este programa para cada pessoa e para a empresa. O processo está sendo positivo. Agora, tenho certeza que temos condições de ampliar o índice obtido neste semestre, que eu não considero positivo, não”.

ELIZABETE BAESSO

“ Estamos aprendendo juntos. É um desafio que, apesar de não ter sido percebido por todos, é o caminho para realmente gerar mudanças na empresa e não apenas uma remuneração a mais. Embora tenhamos enfrentado dificuldades em vários momentos, por ser uma cultura nova e um período de processo educativo, este retorno positivo é o sinal de que o PAR deve ser mantido e deve ser perseguido como uma atividade que traz resultados para a organização e para o individual pessoal de cada um”.

TEREZINHA BLATT

“ Este primeiro semestre foi de aprendizagem para todos os colaboradores, que precisam realmente se conscientizar sobre o programa, e para a empresa, que está aprendendo a melhor gerenciar o processo”.

ELIETE MARIA DE CARVALHO

“ Vivenciamos um processo educativo que está repercutindo várias mudanças de comportamento da empresa e que, deste ponto de vista foi positivo e válido. Tenho uma preocupação: estamos concluindo a revisão do orçamento e temos notado, ainda, uma grande dificuldade de compreensão de que a projeção de estimativas financeiras tem que ser compatível com a capacidade de gerar recursos e tem que estar orientada por ações estrategicamente planejadas dentro de uma viabilidade precisa de educação. Do contrário, estaremos correndo o risco de não alcançar o desempenho potencial de 50%, novamente, no segundo semestre”.

ÊNIO GENTIL VIEIRA

As opiniões acima demonstram a insatisfação do corpo funcional do SEBRAE/SC com o índice de bonificação alcançado nesta primeira versão do PAR, e o objetivo de melhorar seu desempenho nas próximas etapas, de acertar os erros cometidos, conseguir melhorar o índice de participação. Além de ter um alto grau de aceitação entre os funcionários, o PAR alcançou um de seus objetivos nesta primeira etapa, o de motivar os funcionários na busca de melhorias no resultado da empresa como um todo.

3.3.2 - PAR - Período Julho-Dezembro/97

O PAR- 2º semestre/97 teve revistos critérios, reavaliado percentuais, afim de exigir mais da empresa e seus colaboradores com o objetivo concreto de viabilizar a participação potencial nos resultados a serem obtidos no período. Todas as mudanças aprovadas pela Diretoria Executiva estavam diretamente ligadas aos critérios de avaliação que iriam determinar o desempenho global e individual da equipe SEBRAE/SC neste semestre. Os

ajustes de maior repercussão foram a eliminação do indicador orçamento do cálculo de desempenho e a transformação do coeficiente de integração em índice de integração.

Além do ajuste em relação ao indicador orçamento, que teve, também um caráter de mudança conceitual dentro do contexto total do PAR, não houve outras alterações de conceito. Por exemplo, o comprometimento da receita própria continuaria medindo a relação entre as despesas das contas de serviço de comunicação em geral, material de consumo, passagens-transporte e locomoção, divulgação e diárias, e a receita própria da empresa. Como este, os demais conceitos de mensuração continuaram mantidos da mesma forma como funcionaram no semestre anterior.

Ficaram mantidos, portanto, com redefinição de pesos, os indicadores:

- ⇒ Receita Própria;
- ⇒ Atendimento e
- ⇒ o Índice de Integração,

O indicador de integração passou de um nível multiplicador, na qualidade de coeficiente, à um valor percentual a ser atingido, participando diretamente do somatório da meta global de 50% da remuneração móvel a ser conquistada no semestre.

Para esta segunda edição, ficaram assim definidos os pesos:

a) Para o nível “Diretoria”

Indicador	Peso	% Salário Mês	Pontos Observados	Peso	% Salário Mês
Receita	50%	25,00	% Comprometimento	50%	12,50
			% Ating. Vertical	50%	12,50
Atendimento	50%	25,00	% Ating. Metas Físicas	50%	12,50
			% Ating. Pes. Fís./Juríd.	50%	12,50

b) Para o nível Liderança e Técnico/Administrativo

Indicador	Peso	% Salário Mês	Pontos Observados	Peso	% Salário Mês
Receita	40%	20,00	% Comprometimento	50%	10,00
			% Ating. Vertical	50%	10,00
Atendimento	40%	20,00	% Ating. Metas Físicas	50%	10,00
			% Ating. Pes. Fís./Juríd.	50%	10,00
Integração	20%	10,00	% Integração	100%	10,00

Referenciados nos resultados históricos alcançados no desempenho do 1º semestre, houveram mudanças também nas bandas de desempenho aceitável:

- Receita Própria
 - Comprometimento.....175% a 160%
 - Atingimento Vertical..... 90% a 110%

- Atendimento
 - Atingimento Metas Físicas..... 90% a 120%
 - Atingimento Pessoas Físicas e Jurídicas..... 90% a 120%

Observa-se nestas bandas de desempenho que começam a existir novos desafios aos funcionários, com base nos resultados históricos o comitê gestor do PAR baixa em dez pontos percentuais o nível máximo de atingimento vertical da receita própria e redefine a banda de comprometimento com a finalidade de maximizar o resultado da empresa.

Também o índice de satisfação do cliente, calculado através de pesquisa do SEBRAE/Na, teve seu percentual alterado para 90%, o que demonstra que o SEBRAE/SC queria não só melhorar seus resultados, como também melhorar a qualidade de seus serviços prestados.

OPINIÃO

“ Confesso que fico triste em saber que, a esta altura dos acontecimentos, continuam existindo avaliações pessoais e não profissionais. Como acredito na tendência de evolução do ser humano, acho que isto deve mudar”.

SANDRA MÁRCIA

“ O PAR é uma avanço, um meio moderno do trabalhador buscar uma remuneração variável e que o SEBRAE está respondendo com uma postura de vanguarda, como não poderia deixar de ser. Acredito que 97 foi o grande marco da implantação da base deste processo de participação e que estamos fechando o ano com a conclusão de toda a equipe de que nós temos que chegar e chegar juntos”.

CÉSAR AUGUSTO LOPES

“ Houve um grande amadurecimento em relação ao semestre passado. Estamos empenhados na autosustentação, acho que precisamos de indicadores de desempenho qualitativo e um enxugamento dos produtos do SEBRAE”

MARISELDA SALETE DE SOUZA

“ O PAR é muito importante para o SEBRAE e estimula as pessoas a crescerem. Precisamos é exercitar mais a capacidade de dar e receber *feedback*”.

MARGARETH WENDHAUSEN

“ O PAR é um sistema de avaliação que tem como objetivo maior a integração das pessoas, fazer com que a gente trabalhe com uma diretriz única, até porque a visão que gente deve ter de cliente é uma só, não pode ser distorcida. Todo o processo que envolve mudança comportamental, de atitude, alteração de conteúdos absorvidos para se envolver num processo moderno, que representa a tendência da realidade empresarial, exige um tempo adequado”.

MARCONDES DA SILVA CÂNDIDO

“ Quanto a aplicação do próprio PAR, acho que as pessoas precisam evoluir muito mais e estarem ainda mais conscientes sobre o que representa o PAR para os empregados e para a empresa a nível de resultados, de economia, de qualidade de trabalho”.

ELIZABETE BAESSO

“ A sinergia das equipes evoluiu tanto que, hoje, tenho observado, a busca do delta financeiro está começando a ser encarada como uma consequência”.

ANTÔNIO HÉLIO

Nesta segunda versão o PAR passou por uma etapa de amadurecimento, como é demonstrado nas opiniões acima. Os funcionários começaram a se conscientizar da importância de um programa de avaliação de desempenho, começaram a exercitar o direito de dar e receber avaliações.

3.3.3 - PAR - Período Janeiro-Junho/98

O desenvolvimento dos processos de formação de cultura, de implantação de uma política de participação de resultados e de operacionalização do Programa de Avaliação de Resultados durante 97 demonstraram claramente os caminhos necessários de evolução do programa. A apresentação de novos valores do PAR não se constituiu numa tarefa difícil na medida em que foram apontadas pelos próprios colaboradores nas mais diversas oportunidades. Como resultado disto, surge a Copa SEBRAE PAR 98, estruturada em

parceria com a área de marketing e assessoria de comercialização, uma evolução às regras do PAR que abriu um amplo universo de interações centradas na geração de receita própria e fidelização do cliente SEBRAE e que será objeto de análise posterior.

Os pesos dos indicadores ficaram assim definidos para esta terceira fase:

	Indicador	Valor %	% Salário Mês	Apuração/ Avaliação
Global	Metas Físicas	5		Mensal
	Resultado Financeiro	5		Mensal
	Satisfação Cliente	7	17	Semestral
Equipe	Metas Físicas	8		
	Resultado Financeiro	9	17	Mensal
Individual	Nível Integração		16	Semestral

Como é possível observar no quadro anterior, o PAR 98 passou a ter três focos bem diferenciados de pontuação:

- Global: soma os esforços de todas as equipes e é extensivo a todos os colaboradores;
- Equipe: soma os esforços de cada equipe e é extensivo a todos os colaboradores e
- Individual: é a contribuição de cada colaborador aos resultados da empresa.

A partir destes macroindicadores, o programa passou a utilizar quatro indicadores de pontuação: metas físicas, resultados financeiros, satisfação de clientes e nível de interação.

O indicador metas físicas, que participa dos níveis de apuração global e de equipes, foi apurado, como até então, através da avaliação comparativa entre o previsto e o realizado.

Ao invés de mensurar o comprometimento de apenas algumas contas em relação ao valor de receita própria gerada, o PAR 98 passou a estimular a redução de todas as despesas. Dentro deste conceito, portanto, foi considerado resultado financeiro, não só o ingresso de receita no caixa, mas, também, tudo o que deixou de ser gasto. A grande estratégia do programa era estimular o cumprimento das metas com custo igual ou menor ao previsto. No foco de apuração de equipes, este indicador considerou para as regionais os seus resultados financeiros próprios e para as operacionais os resultados financeiros do SEBRAE/SC como um todo.

Para conferir a representatividade exigida pelo peso importante que a satisfação do cliente passou a ter no PAR, o SEBRAE/SC começou a promover pesquisas semestrais específicas para o âmbito da satisfação do cliente catarinense, que refletissem uma maior abrangência do universo pesquisado e as especificidades do mercado local.

Os funcionários foram avaliados segundo uma nova dinâmica que colocou em questão pontos fortes e fracos de desempenho e não mais conceitos estanques até então utilizados.

As bandas de desempenho também foram modificadas como mostra o quadro abaixo:

Indicador	Mínimo Aceitável	Máximo Incentivado
Metas Físicas	90%	100%
Resultado Financeiro	90%	100%
Satisfação do Cliente	70%	100%

Neste novo momento do PAR, uma das principais evoluções foi a de que a mensuração dos resultados passou a ser mensal, à exceção dos indicadores satisfação do cliente e nível de integração, ou seja, não existe mais o fator cumulativo de um mês para o outro, as metas perdidas não podem ser recuperadas num outro mês.

OPINIÃO

“ Acredito que a avaliação seja importante para pensarmos no que devemos mudar. É preciso ainda que as pessoas, ao avaliarem uma outra pessoa da equipe, considerem o lado profissional e superem o lado da amizade. E o PAR veio para isso: nos fazer crescer e mudar hábitos”.

IRACEMA PIRES FERREIRA

“ O PAR é uma ferramenta, um excelente termômetro para sabermos o que somos e o que devemos melhorar. Somente empresas com visão de futuro adotam este tipo de metodologia de avaliação, que, no meu entender, é um processo ganhadora, tanto para o SEBRAE como para os colaboradores da empresa”.

ROQUE FILIPPI TOMÉ

“ Se compararmos este 1º semestre de 98 com o mesmo período do ano passado, pode-se perceber grandes mudanças. Este ano os desafios foram maiores e as equipes tiveram que trabalhar de mãos dadas porque o resultado de um influencia no do outro. Não dá mais para ficar parado, não dá mais para se acomodar. A ordem é crescer e produzir. Se não, com certeza, alguém vai empurrar”.

ELIETE MARIA DE CARVALHO

“ Para mim, o PAR está legal, está funcionando bem e cumprindo sua meta que é a de possibilitar para todas as áreas da empresa um instrumento de gestão que

permita um controle diário do que está sendo feito e do que é preciso fazer para cumprir os compromissos assumidos”.

ADRIANO OLIVEIRA ALVES

“ Estamos no 2º ano do PAR e a mudança cultural que está sendo exigida é muito grande. As pessoas têm que romper com atitudes, preconceitos, e nem sempre é fácil. Agora, acredito que a grande mudança que precisa acontecer é dentro das próprias pessoas. Já trabalhei em outros locais, outras empresas - na WEG, por exemplo - e o SEBRAE-SC, neste aspecto, está possibilitando grandes oportunidades a todos. Tudo depende, também, das pessoas que precisam acreditar, confiar e continuar permitindo que o PAR evolua”.

MARCONDES DA SILVA CÂNDIDO

“ O ponto alto a ressaltar é que a avaliação do PAR possibilita estabelecer um fórum, um debate, de alto nível entre os colaboradores de empresa e, isso, certamente gera crescimento. Acredito que seja necessário ainda criar uma forma de equalizar, instruir e poder verificar se a avaliação está sendo feita da mesma forma em todas as áreas da empresa, para não gerar distorções. Além disso, acho que o PAR deve ser mais flexível, por exemplo, quanto ao reaproveitamento futuro de metas não cumpridas no prazo previsto, para não desestimular pessoas e equipes”.

ANTÔNIO FLÁVIO MOREIRA

Percebe-se na leitura das opiniões acima que aquele espírito crítico, aquela vontade de melhorar os resultados existentes nas primeiras versões do PAR começam a ser substituídas por opiniões mais brandas, nota-se que a crítica construtiva dá lado aos elogios, tudo parece estar bem elaborado, fruto talvez do bom resultado alcançado pelas equipes nesta versão do PAR. Porém, o PAR perde um pouco daquele sentido de desafio, de crítica, de mudança cultural.

3.4 - COPA SEBRAE PAR

“Um time é bem sucedido quando cada atleta utiliza seu talento em prol de um objetivo comum: a vitória. Assim também caminhará o SEBRAE/SC: cada empregado sentindo-se responsável pela empresa, e fazendo o máximo possível para alcançar a pontuação desejada e resultado almejado.

Assim, os diversos empregados que fazem parte do SEBRAE/SC procurarão, de uma forma prática e honesta, desenvolver seu trabalho, abrilhantando a empresa com seu esforço pessoal. Com isso, a empresa será beneficiada pela integração de seus empregados e pelos bons resultados que virão, resultando todos esses esforços, no encantamento de seus clientes, sua razão de existência”.

Estas foram as frases utilizadas pela Gerente de Recursos Humanos do SEBRAE/SC para dar abertura a Copa SEBRAE Par 98, o programa de participação nos resultados para o primeiro semestre de 98, uma idéia que tinha como intenção promover uma maior integração do funcionário no cumprimento de suas metas, aproveitando durante todo o primeiro semestre de 98 o clima que a Copa Mundial de Futebol proporciona aos brasileiros, promovendo uma competição sadia entre as diversas equipes.

Nesta nova versão do programa SEBRAE/SC de participação nos resultados, todos os parceiros estariam mais próximos dos índices de desempenho, as principais características desta versão eram a agilidade e a simplicidade nas informações desenhado no enfoque de times de trabalho, contemplando o esforço individual e da equipe na busca do resultado global planejado.

Os times de trabalho foram divididos em operacionais (Educação, Informação, Desenvolvimento Tecnológico e Financiamento), regionais (Extremo-Oeste, Grande Florianópolis, Meio Oeste, Norte/Nordeste, Oeste, Planalto Serrano, Sul e Vale do Itajaí) e de apoio (Administração e Planejamento, Desenvolvimento de Novos Produtos, Marketing, Políticas Públicas, Recursos Humanos, Assessorias e Diretoria), que integrados formavam uma grande seleção, a seleção chamada SEBRAE/SC.

Desta maneira observa-se que o desempenho de todos os times de trabalho formavam o resultado global, o sucesso da empresa como um todo, devendo assim cada atleta (colaborador) procurar o melhor de si para ajudar a empresa.

Cabe salientar que classificam-se como times regionais e operacionais aqueles que possuem metas físicas específicas e geram receitas através da venda de serviços, representando assim a maioria das equipes do SEBRAE/SC. Já os times de apoio são aqueles que não tem resultado financeiro próprio, ou seja, capacidade de gerar receita, e nem metas físicas específicas, como o próprio nome diz, são equipes que prestam apoio as outras através de serviços como, por exemplo, contabilidade, recursos humanos, marketing, articulação institucional, entre outros, serviços estes que o SEBRAE/SC ainda não encontrou uma maneira de quantificar e obter resultados para um acompanhamento.

3.4.1 - Tabela dos Times

Para aumentar o clima de copa foi feito durante o encontro estadual dos parceiros do SEBRAE de 1997, realizado em Florianópolis, o sorteio das seleções da Copa SEBRAE PAR 98, desta forma, cada gerência passou a representar uma seleção integrante da copa do mundo de futebol de 98.

A tabela dos times ficou assim definida:

Time	Seleção
Gerência Educação	Chile
Gerência Informação	Itália
Gerência Desenvolvimento Tecnológico	Argentina
Gerência Promoção de Negócios	Colômbia
Gerência de Administração e Planejamento	Bélgica
Gerência Recursos Humanos	Holanda
Gerência Crédito Orientado	Romênia
Gerência Políticas Públicas	Japão
Gerência Novos Produtos	Jamaica
Gerência Regional Grande Florianópolis	França
Gerência Regional Sul	Nigéria
Gerência Regional Norte e Nordeste	Espanha
Gerência Regional Vale do Itajaí	Alemanha
Gerência Regional Planalto Serrano	Estados Unidos
Gerência Regional Meio Oeste	México
Gerência Regional Oeste	Inglaterra
Gerência Regional Extremo Oeste	Camarões

3.4.2 - Modalidades

Foram definidas duas modalidades para obtenção de pontos:

- * Global: soma dos esforços de todas as equipes para alcançar o resultado da empresa;
- * Equipe: soma dos esforços dos integrantes de cada equipe, para atingir o resultado desta;

3.4.3 - Oportunidade Mensal de Pontos

Na Copa SEBRAE-PAR, os indicadores de desempenho resumiram-se em quatro oportunidades de pontos, que aconteceram nas modalidades descritas anteriormente:

- ⇒ Atingimento de Metas Físicas - representa o percentual de atingimento das metas estabelecidas no Planejamento Tático;
- ⇒ Resultado Financeiro - mensurado a partir dos ingressos de “R\$” no caixa, bem como, do volume de redução das despesas.

3.4.4 - Os Pontos

Convencionou-se que bola na rede seriam os pontos convertidos, que representariam o quanto do planejado foi atingido, e bola na trave seriam os pontos perdidos, os resultados não alcançados.

3.4.4.1 - Tabela de Desempenho x Pontos

No Global(Times Regionais e Operacionais)

%	Até	90,01	92,01	94,01	96,01	98,01
		a	a	a	a	a
Metas Físicas	90,00	92,00	94,00	96,00	98,00	100,00
Nº Pontos	0	1	2	3	4	5

% Resultado	Até	90,01	92,01	94,01	96,01	98,01
		a	a	a	a	a
Financeiro	90,00	92,00	94,00	96,00	98,00	100,00
Nº Pontos	0	1	2	3	4	5

No Global(Times de Apoio)

%	até	90,01	91,44	92,87	94,30	95,72	97,15	98,58
		a	a	a	a	a	a	a
Metas Físicas	90,00	91,43	92,86	94,29	95,71	97,14	98,57	100,00
Nº Pontos	0	2	4	6	8	10	12	13

% Resultado	até	90,01	91,44	92,87	94,30	95,72	97,15	98,58
		a	a	a	a	a	a	a
Financeiro	90,00	91,43	92,86	94,29	95,71	97,14	98,57	100,00
Nº Pontos	0	2	4	6	8	10	12	14

No Time(Equipes Regionais e Operacionais)

%	Até	90,01 a	91,26 a	92,51 a	93,76 a	95,01 a	96,26 a	97,51 a	98,76 a
Metas Físicas	90,00	91,25	92,50	93,75	95,00	96,25	97,50	98,75	100
Nº Pontos	0	1	2	3	4	5	6	7	8

%Resultado	Até	90,01 a	91,12 a	92,23 a	93,34 a	94,45 a	95,56 a	96,67 a	97,78 a	98,89 a
Financeiro	90,00	91,11	92,22	93,33	94,44	95,55	96,66	97,77	98,88	100
Nº Pontos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

3.4.5 O Placar

Os resultados seriam apurados mensalmente e divulgados nos meios de comunicação internos, ou seja, no jornal A PAR e na Intranet, possibilitando o acompanhamento do desempenho das equipes.

Exemplo (1): Placar do Global (Times Regionais e Operacionais)

Equipe: **Global**

Oportunidade de Pontos: **Metas Físicas**

Mês	Bola na Rede	X	Bola na Trave
Jan/98	2	X	3
Fev/98	4	X	1
Mar/98	3	X	2
Abr/98	3	X	2
Mai/98	2	X	3
Jun/98	5	X	0
Acumulado Pontos	19	X	11
Vitórias	4		

OBS: Total de Pontos máximo por partida (no mês) é igual a 5.

Equipe: **Global**

Oportunidade de Pontos: **Resultado Financeiro**

Mês	Bola na Rede	X	Bola na Trave
Jan/98	4	X	1
Fev/98	2	X	3
Mar/98	2	X	3
Abr/98	5	X	0
Mai/98	4	X	1
Jun/98	3	X	2
Acumulado Pontos	20	X	10
Vitórias	4		

OBS: Total de pontos máximo por partida (no mês) é igual a 5.

Exemplo (2): Placar do Global (Times de Apoio)

Equipe: **Global Times de Apoio**

Oportunidade de Pontos: **Metas Físicas**

Mês	Bola na Rede	X	Bola na Trave
Jan/98	10	X	3
Fev/98	6	X	7
Mar/98	8	X	5
Abr/98	6	X	7
Mai/98	9	X	4
Jun/98	5	X	8
Acumulado Pontos	44	X	34
Vitórias	3		

OBS: Total de pontos máximo por partida (no mês) é igual a 13.

Equipe: **Global Times de Apoio**

Oportunidade de Pontos: **Resultado Financeiro**

Mês	Bola na Rede	X	Bola na Trave
Jan/98	4	X	10
Fev/98	10	X	4
Mar/98	12	X	2
Abr/98	8	X	6
Mai/98	10	X	4
Jun/98	2	X	12
Acumulado Pontos	46	X	38
Vitórias	3		

OBS: Total de pontos máximo por partida (no mês) é igual a 14.

Exemplo (3): Placar da Equipe

Equipe: **Alemanha**

Oportunidade de Pontos: **Metas Físicas**

Mês	Bola na Rede	X	Bola na Trave
Jan/98	3	X	5
Fev/98	6	X	2
Mar/98	4	X	4
Abr/98	7	X	1
Mai/98	8	X	0
Jun/98	5	X	3
Acumulado Pontos	33	X	15
Vitórias	4		

OBS: Total de pontos máximo por partida (no mês) é igual a 8.

Equipe: **Alemanha**Oportunidade de Pontos: **Resultado Financeiro**

Mês	Bola na Rede	X	Bola na Trave
Jan/98	5	X	4
Fev/98	6	X	3
Mar/98	2	X	7
Abr/98	9	X	0
Mai/98	4	X	5
Jun/98	8	X	1
Acumulado Pontos	34	X	20
Vitórias	4		

OBS: Total de pontos máximo por partida (no mês) é igual a 9.

3.4.6 - A Avaliação dos Atletas (funcionários)

Na Copa SEBRAE-PAR, cada atleta foi alvo de avaliação por parte dos integrantes de seu time, mensurada através do Nível de Integração na Equipe, independentemente se seu time estiver classificado como Regional, Operacional ou de Apoio.

A avaliação foi dividida em duas fases distintas, na primeira cada funcionário recebeu uma apostila com os nomes de todos os funcionários da sua equipe, onde deveria ser colocados os pontos fortes e fracos destes. Estes dados foram tabulados pela empresa Extensão Empresarial, e cada funcionário recebeu seu resultado. Na segunda fase foi realizada uma reunião com todos os funcionários, onde cada um foi avaliado por todos integrantes da equipe recebendo uma nota destes para seu desempenho no semestre, notas estas que serviram de base para o cálculo do nível de integração do funcionário.

Cada atleta poderia converter até 96 pontos no semestre.

3.4.7 - O Camisa 12 da Seleção (cliente externo)

Um dos grandes objetivos do Programa de Participação é a satisfação do cliente externo, assim foi criado também um clima de futebol para representar este cliente:

O índice de satisfação foi mensurado através de pesquisa de satisfação patrocinada pelo SEBRAE/SC, sendo que o menor nível de satisfação aceito seria de 70%, não havendo pagamento da Participação caso o índice fosse inferior a este.

A tabela de “desempenho x pontos” ficou assim definida:

% Satisfação	Até	70,01	75,01	80,01	85,01	90,01	95,01
		a	a	a	a	a	a
Cliente Externo	70,00	75,00	80,00	85,00	90,00	95,00	100,00
Nº Pontos	0	7	14	21	28	35	42

3.4.8 - Apuração Final dos Resultados da Copa.

Ao final da Copa SEBRAE-PAR, foram analisados todos os resultados do campeonato, sendo premiados quatro times, dentro das seguintes classificações:

- * Time com maior número de pontos;
- * Time com melhor desempenho índice de satisfação do cliente externo;
- * Time com melhor nível de geração de receita;

Já o desempenho de cada atleta foi calculado considerando o resultado de seu time, da Seleção Brasileira (SEBRAE/SC), dos pontos do cliente externo.

A planilha utilizada para calcular o desempenho foi esta:

Nome do Atleta: _____

Pontos do Time	102
Pontos do Global (SEBRAE-SC)	60
Pontos do Camisa 12:	
Cliente Interno	96
Cliente Externo	42
Total de Pontos (A)	300
Tempo de jogo (total de dias úteis no semestre) (B)	131
Tempo de permanência em campo (dias trabalhados) (C)	131
Total de pontos individuais alcançados (A:BxC)	300
% de Participação nos Resultados	50

Nota: Calcula-se o percentual de participação individual nos resultados, dividindo-se o número de pontos alcançados por 6.

3.4.9 - A Comissão Técnica (comitê gestor da Copa PAR)

Ficaram definidos como integrantes da comissão técnica:

- Diretoria;
- Gerente de Recursos Humanos;
- Gerente de Administração e Planejamento;

- Marketing e
- Comitê dos representantes dos empregados (três integrantes escolhidos pelos parceiros da instituição);

Sendo que esta comissão teria como responsabilidade assegurar a integridade da Copa SEBRAE-PAR, dirimir possíveis dúvidas, garantir o comprometimento das equipes, promover campanhas de motivação e acompanhar e divulgar os resultados.

4 - ANÁLISE DO PAR

A análise feita neste item é baseada nos mesmo critérios utilizados para analisar os funcionários do SEBRAE/SC na Copa SEBRAE PAR, ou seja, serão indicados os pontos fortes e fracos do PAR registrados durante a realização da presente pesquisa.

4.1 - PONTOS FORTES

4.1.1 - Comunicação

Um dos pontos fundamentais para o sucesso de um programa de avaliação de resultados é a comunicação entre os gestores do processo e os demais membros das equipes para que estes saibam onde melhorar o processo, onde devem concentrar energia para alcançar um melhor resultado.

O SEBRAE/SC abriu dois canais de comunicação para repassar as informações a respeito do PAR:

- ⇒ A PAR: Um informativo mensal que tem como objetivo levar aos parceiros informações, entrevistas, resultados do PAR, conselhos, e tudo mais que diga respeito a deixar o parceiro bem informado.
- ⇒ INTRANET: Uma rede de comunicação virtual interna do SEBRAE/SC, cujo objetivo é divulgar os resultados mensais do PAR e trazer parciais semanais da execução financeira das equipes.

Desta maneira o SEBRAE/SC tem se preocupado em manter seus parceiros bem informados a respeito da execução do PAR.

4.1.2 - Integração nas Equipes

O PAR tem promovido uma intensa integração entre os membros das equipes, deixando de existir aquele papel individualista e havendo a conscientização da força do conjunto.

Para que houvesse esta transformação foi de fundamental importância a existência da copa SEBRAE/PAR, copa esta que fez com que todos da equipe se unissem em torno de suas metas, de seus objetivos, para conseguir uma boa colocação na Copa SEBRAE PAR.

4.1.3 - Motivação

O PAR teve dois fortes fatores de motivação no período observado:

- A remuneração - não há dúvidas que este é um fator de motivação para todo trabalhador, não sendo diferente no SEBRAE/SC, os parceiros buscam cumprir as metas com mais garra quando sabem que serão gratificados por sua luta.
- A competição - além da remuneração, existe sempre aquela competição sadia entre as equipes, a luta para ficar em primeiro lugar na Copa SEBRAE/PAR, para melhorar de posição no ranking final, fato este que motivou parceiros a cumprir as metas previstas.

Estes dois fatores são complementares, um ajuda o outro, assim como no esporte a remuneração é importante, mas não substitui o gosto pela vitória, assim também no PAR vencer era o objetivo de cada equipe, e conseqüentemente obter a maior gratificação.

4.1.4 - Integração entre as Equipes

Além da já citada integração intra-equipes, observou-se a integração entre as diversas equipes que faziam parte da Copa SEBRAE/PAR, foi uma competição sim, mas uma competição sadia e benéfica para a empresa onde todos buscaram a vitória da equipe principal, a equipe SEBRAE/SC.

Conforme regulamento da Copa, as metas extrapoladas por uma equipe poderiam ser doadas a outra, apesar da competição existente para alcançar o primeiro lugar na

copa, as equipes se ajudaram umas as outras, a ponto de o primeiro colocado na copa ter sido ajudado na execução de algumas metas por outras equipes.

4.1.5 - Aspectos Observados

A maneira com que o PAR foi elaborado contemplou quatro pontos de fundamental importância e que abrangem o todo dos serviços prestados pelo SEBRAE, ou seja, uniu-se a qualidade do serviço, a integração dos funcionários, o resultado das equipes e o resultado global nos seguintes aspectos:

- **Pessoal:** nível de integração do parceiro e sua equipe, o grau de colaboração deste para a obtenção dos resultados almejados, a sua capacidade de inovar, a sua pontualidade, o seu sacrifício para com o todo.
- **Equipe:** resultado alcançado pela equipe como um todo, a capacidade de alcançar as metas físicas e financeiras previamente orçadas, sua capacidade de enfrentar crises e problemas, sua integração.
- **Global:** resultado do SEBRAE/SC como um todo, o grau de execução física e financeira em relação ao previsto.
- **Satisfação do Cliente:** aspecto de fundamental importância para as empresas que desejam manter-se competitivas no mercado, a satisfação do cliente é outro ponto observado no PAR, assim contempla-se não só a execução da meta, mas também a maneira que esta é cumprida, a qualidade com que se presta o serviço, a meta não deve e não pode ser executada de qualquer maneira, o SEBRAE/SC deve alcançar seu objetivo principal que é o de ser um ponto de apoio para a micro e pequena empresa de Santa Catarina.

4.1.6 - Ferramenta Gerencial

Talvez seja este o maior ponto positivo a ser citado do PAR, pois este vem se concretizando não só como um simples programa de gratificação, mas sobretudo como uma forte ferramenta gerencial, que se bem utilizada pelo SEBRAE/SC pode ajudar e muito a empresa.

O PAR é um instrumento gerencial para ditar aos parceiros da empresa qual o caminho a ser seguido no semestre, através da distribuição de pesos e do padrão de desempenho os gestores indicam onde deve concentrar-se o maior esforço dos parceiros.

As variações ocorridas na execução do orçamento servem como base para a execução de orçamentos futuros, sendo que todas as variações devem ser observadas, não só aquelas que ficaram abaixo do planejado, mas também aquelas que ficaram acima, para que se saiba se a causa foi sazonal ou se, por exemplo, foi uma falha na elaboração do orçamento.

Como o PAR é estruturado a nível de equipes, pode-se observar através dele quais as que atravessam por problemas, quais não conseguem alcançar as metas previstas, quais tiveram sua execução muito acima da previsão, quais os produtos do SEBRAE/SC que alcançam um bom índice de satisfação, entre outros.

As planilhas do PAR tem um forte apelo gerencial, nelas se tem um resumo da empresa, um diagnóstico do SEBRAE/SC, sendo então uma ferramenta gerencial para embasar decisões futuras da cúpula da empresa.

4.2 - PONTOS FRACOS

4.2.1 - Imposição de Metas

Numa primeira etapa da elaboração de um orçamento no SEBRAE/SC as equipes fazem as previsões de acordo com sua capacidade de incorrer em despesas e gerar receitas. Num segundo estágio estes dados são consolidados a nível global e chega-se ao orçamento preliminar do SEBRAE/SC. Mas, ao consolidar o resultado encontra-se sempre uma diferença entre a receita e a despesa orçada.

Com isto, o comitê orçamentário se vê na obrigação de equilibrar o orçamento, e para isto tem alguns caminhos a seguir: criar uma fonte alternativa de receita, cortar despesas ou aumentar algumas metas que geram receita ao SEBRAE/SC. O caminho seguido na maioria das vezes é uma mescla entre todos estes caminhos, o que faz com que as equipes tenham impostas metas em seu orçamento, ou seja, passam a fazer parte de sua programação alguns itens que a equipe não considera como dentro de sua real capacidade de prestação de serviços.

4.2.2 - Consciência Desafiadora

Os programas de avaliação de resultado nas empresas com fins lucrativos tem sempre embutidos em si um desafio para a equipe, dificilmente em tais empresas se verá a distribuição de gratificação sobre aquilo que os funcionários fariam normalmente, sempre coloca-se uma dose de desafio.

O SEBRAE/SC, até por ter uma receita de contribuição garantida, adota uma política pouco desafiadora neste sentido, avaliando o resultado das equipes em cima de dados fornecidos por estes como sendo sua capacidade garantida de gerar resultados e cumprir metas. O desafio não está em orçar uma meta da qual se tenha garantia da realização, e sim em alcançar um percentual acima daquilo que é garantido.

Assim o PAR passa a ser não um programa que desafie, que promova a busca incessante da capacidade máxima da equipe, mas sim um programa que gratifica a equipe por aquilo que esta sabe que fará no semestre, perdendo assim um pouco do sentido deste tipo de programa. Este deve ser um dos pontos em que mais peca o PAR, o desafio.

4.2.3 - Situação Política do SEBRAE/SC

Diferentemente das empresas com fins lucrativos, o SEBRAE/SC está inserido num mercado iminentemente político, tendo a sua volta associações comerciais, industriais, agrícolas, federação da indústria, prefeituras, governo, entre outros. Muitas vezes somente entende-se algumas decisões tomadas pela alta cúpula da empresa se houver a consciência deste ambiente no qual encontra-se o SEBRAE/SC. Acontece que muitas vezes o resultado do todo é alterado por alguma decisão política da empresa, como por exemplo, nas vezes em que o resultado só é alcançado através de algum convênio firmado entre a empresa e entidades diversas, convênios estes de fornecimentos de cursos gerenciais por parte do SEBRAE.

Estes convênios especiais firmados fazem também com que não se tenha no SEBRAE/SC parâmetros precisos da sua real capacidade de execução de metas, coloca-se em segundo plano as metas anteriormente orçadas para que se possa cumprir as exigências dos convênios. Assim, estes convênios acabam distorcendo o resultado financeiro das equipes, assim como suas metas físicas também.

4.2.4 - Amizade na Avaliação Pessoal

A avaliação pessoal do PAR foi feita com o objetivo de ver o grau de integração do indivíduo com a sua equipe, sendo que a equipe deveria apontar em um formulário os pontos fortes e fracos dos membros da equipe, após isto estes formulários seriam tabulados e entregues aos respectivos “donos” para que estes tomassem consciência de sua avaliação feita pela equipe. Após esta etapa foi realizada uma reunião para complementar esta avaliação e dar um *feedback* aos membros da equipe.

O critério de pontos fortes e fracos utilizado para que fosse realizada a avaliação individual foi bem planejado, é de fundamental importância que as pessoas saibam quais os pontos onde estão trabalhando bem, e quais devem melhorar, para que os resultados da equipe como um todo melhorem. Porém, na primeira etapa observou-se que as avaliações penderam mais ao lado pessoal que o profissional, com críticas pessoais e destrutivas, já na segunda etapa observou-se o uso da amizade para avaliação. Assim a princípio a avaliação foi extremamente dura passando a muito branda num segundo momento, fato este que demonstra que a maioria dos parceiros do SEBRAE/SC não está preparado para avaliar seus companheiros.

Desta maneira, descarta-se um outro aspecto que seria muito importante no PAR, a chance de muitos parceiros terem um crescimento profissional com a ajuda de seus colegas, pois não é fácil para o profissional saber onde deve melhorar a não ser que os membros que estão a sua volta lhe indiquem quais seus pontos negativos e quais caminhos devem tomar para melhorar.

4.2.5 - Metas Físicas para as Equipes de Apoio

Todas equipes do SEBRAE/SC são julgadas através da execução de suas metas físicas e financeiras, todas elas tem sua gratificação e sua colocação na Copa SEBRAE PAR de acordo com seus esforços, de acordo com sua realização do orçamento.

Porém, algumas equipes tem suas metas físicas obtidas através da realização das metas no global da empresa pelo fato de não terem metas físicas em seu orçamento, por não terem como quantificar ou medir os serviços prestados, são as equipes de apoio.

Por não terem seus serviços quantificados estas equipes sentem-se a parte na disputa da Copa SEBRAE PAR, seus esforços não servirão para melhorar a posição de sua

equipe na copa, todos tem de se conformar em observar a disputa das equipes e torcerem para que as equipes alcancem as metas previstas e a gratificação alcance seu nível máximo.

4.2.6 - Peso das Metas Físicas

Ao definir-se as metas que serão consideradas para a avaliação de desempenho, trata-se da mesma maneira metas espontâneas e metas com auto grau de dificuldade, metas que geram receita e metas institucionais.

Desta forma, mesmo que as metas geradoras de receita não sejam cumpridas, há um equilíbrio se aquelas de demanda espontânea e sem cobrança de valores alcançarem o valor orçado, pelo simples fato dos dois tipos de meta terem pesos iguais na avaliação. Como o PAR foi concebido com o objetivo de motivar todos os colaboradores na busca da maximização dos resultados, este ponto demonstra uma grande diferença entre a teoria e a prática.

4.2.7 - Metodologia da Remuneração

Após calculado o índice de gratificação para cada funcionário, este é multiplicado pelo seu salário nominal para encontrar o valor total da gratificação deste. Isto faz com que funcionários de uma mesma equipe, que exercem a mesma função, recebam gratificações diferentes apenas por causa da diferença de cargo que ocupam. Mas será que esta diferença de cargo faz com que um tenha se esforçado mais que o outro?

Outro ponto negativo apresentado na metodologia é o fato do atestado médico ser descontado na avaliação pessoal. O PAR considera que dias faltados por motivo de doença são dias em que o parceiro não colaborou com a equipe na busca das metas. Mas o contrário não vale, dias em que os funcionários fazem hora extra ou trabalham fora do expediente não são considerados quando da avaliação, fato este que acaba desestimulando funcionários a ajudar mais a empresa quando necessário.

4.2.8 - Resultado da Empresa

Como foi descrito, o PAR considera as metas físicas, o resultado financeiro, a satisfação do cliente e a avaliação do funcionário. Porém, o resultado financeiro é apenas considerado como uma parcela da gratificação, um percentual que compõe o todo dos 50%

de gratificações possíveis. Desta maneira, se o SEBRAE/SC tiver um resultado péssimo financeiramente, mas nos demais indicadores for bem, fica este obrigado a pagar a participação a seus funcionários, não havendo nenhuma amarração ao caixa da empresa, nem ao seu resultado contábil.

Se a grande meta que o PAR busca é a maximização dos resultados, não pode haver pagamento a este título se os resultados financeiros da empresa não foram alcançados, diminuindo ainda mais a liquidez da empresa, novamente nota-se uma incoerência entre a teoria, a fundamentação do PAR, e a prática executada.

4.3 - SUGESTÕES PARA A EVOLUÇÃO DO PAR

4.3.1 - Diferenciar o Peso das Metas

As metas físicas devem ser avaliadas de acordo com a classificação dos produtos, dando-se maior peso àquelas que geram receita à entidade, ficando desta maneira o PAR dentro de seu objetivo primordial, que é fazer com que o SEBRAE/SC esteja cada vez menos preso à receita da contribuição social.

Para colocar em prática esses pesos poderia-se realizar uma pesquisa para calcular margem de contribuição de cada produto com o objetivo de classificar e colocar pesos de acordo com a sua contribuição marginal.

Como já citado, o PAR é um instrumento que serve para ditar aos funcionários o caminho a seguir, então deve-se indicar o caminho mais rentável para a empresa e que ao mesmo tempo motive os funcionários a alcançarem os objetivos esperados.

4.3.2 - Metas de Projetos Especiais

As metas aprovadas no decorrer do semestre advindas de convênios firmados entre a diretoria do SEBRAE e outras entidades, deve substituir as antigas metas orçamentárias, pois fica praticamente impossível alcançar as metas previstas quando os esforços se voltam para a execução de um projeto especial.

4.3.3 - Metas para as Unidades de Apoio

Uma questão a ser resolvida é a definição de metas para as unidades de apoio, uma maneira de ponderar os serviços prestados por estas para que seus resultados venham dos seus esforços, e não dos esforços de outras áreas na execução do planejado.

Para julgar os serviços prestados pelo SEBRAE/SC à sociedade, promove-se uma pesquisa de satisfação do cliente externo para ver em que nível encontra-se esta satisfação. Assim, uma maneira de medir o resultado dos serviços prestados pelas unidades de apoio seria promover uma pesquisa de satisfação do cliente interno para ver os pontos a aperfeiçoar.

É lógico que existem problemas para que uma pesquisa como esta seja implantada, como a cultura dos funcionários, que deverão separar seus resultados da avaliação da equipe de apoio em si, as questões a serem implementadas, entre outros, mas é de fundamental importância que estes serviços sejam medidos para o próprio crescimento profissional dos funcionários dessas áreas.

4.3.4 - Prazo de Apuração

As primeiras duas versões do PAR tiveram acompanhamento mensal com a apuração da participação semestral, já a última versão apurou os resultados mensalmente, desta maneira metas não realizadas no mês eram perdidas.

Tanto a primeira prática como a segunda, não alcançaram o resultado esperado, a primeira por ser muito branda e a outra por excesso de rigor. Como solução para este problema poderia adotar-se a prática de executar um acompanhamento mensal com apuração do resultado bimestral, o que daria um prazo maior às equipes para a execução de suas metas.

4.3.5 - Estabelecer Desafios

A gratificação deve ter bandas de desempenho mais desafiadoras, a remuneração não pode ser distribuída a seu nível máximo quando a equipe alcança 100% do que foi previsto e sim quando consegue superar esta meta. A banda de desempenho deve voltar a ser como nas primeiras versões do PAR, variando-se de 90% a 120% ou 130%, assim

a equipe sabe que se alcançar 100% será gratificada, mas só alcançará o nível máximo de gratificação se superar sua previsão.

Para que estes desafios sejam superados, é também de fundamental importância conscientizar os funcionários do real objetivo do PAR, para que não venham a ocorrer casos de sub e super avaliação no orçamento a fim de que resultados normais sejam colocados como desafio.

4.3.6 - Resultado Financeiro

Para que o PAR volte a ser orientado na direção da maximização dos resultados da empresa, é de fundamental importância que a distribuição da gratificação esteja ligada ao resultado financeiro da empresa, não é mais cabível que se faça distribuição de resultados quando estes não se fazem sentir no caixa da empresa, piorando assim, ainda mais sua situação financeira.

Algumas empresas adotam o resultado contábil como parâmetro para a distribuição dos resultados, outras adotam o próprio fluxo de caixa, o que não tem sentido é deixar de usar esses dados de fundamental importância para que se obtenha êxito num programa como este de abrangência singular para o futuro da entidade como um todo.

4.3.7 - Metodologia

Os dias de ausência por atestado médico ou licença maternidade, não devem ser desconsiderados quando do cálculo da participação, ou se o forem, devem ser contadas também o número de horas que o funcionário passa à disposição do SEBRAE/SC fora de seu expediente de trabalho para que isto não venha a desestimular os funcionários. A primeira vista, esta sugestão pode parecer sem fundamento, mas se for feita uma pesquisa entre os funcionários que já estiveram afastados por motivo de saúde ou de gestação, se verificará que isto realmente serve como desestímulo ao colaborador.

Já o fato de a base da gratificação ser o salário nominal, fazendo que os funcionários de uma mesma equipe tenham participações diferentes por um mesmo resultado também carece de um estudo para encontrar-se uma solução mais justa, pois não é coerente gratificar-se dois membros de uma mesma equipe que fazem trabalhos semelhantes e que alcançaram o mesmo resultado, de maneira diferente só pelo fato de terem cargos diferentes.

4.3.8 - Mudança de Cultura

Talvez esteja aqui o ponto mais sensível a ser ajustado no PAR. Quando fala-se de cultura está sendo observado o aspecto humano, e quando se parte para o relacionamento humano as situações passam a ser mais complicadas, as pessoas possuem sensibilidade, maneira diferente de pensar, o que é claro para alguns nem sempre o é para outros, o que é correto na opinião de várias pessoas, pode ser totalmente incorreto para outras, mudar culturas de uma organização não é fácil, é uma tarefa árdua, conquistada através do tempo com muito esforço e com atitudes que sirvam de exemplo para todos.

No SEBRAE/SC, por ter-se uma receita garantida através da contribuição social e onde existe uma visão errônea que sobram recursos, criou-se uma cultura de se opor aos desafios comerciais, esta cultura pode e deverá ser mudada, o SEBRAE/SC tem que adaptar-se ao mercado, e não mais ficar esperando que a contribuição, ou outras fontes governamentais, sejam a solução para sua demanda de recursos. Para começar a mudar esta cultura adquirida através do tempo surgiu o PAR, um programa bem embasado e que tem como maior objetivo preparar a empresa para a auto-sustentação. Mas, como pode-se notar no decorrer da análise do PAR, este programa com o tempo perdeu um pouco do seu sentido não levando mais em conta seu objetivo original, pois não mais submete as equipes a desafios, seus produtos rentáveis não tem maior peso que os demais, não leva em consideração o fluxo de caixa da empresa para o pagamento, entre outros entraves já citados.

A mudança na cultura deve ser gradativa, mas tem que haver mudanças, não pode o PAR ser encarado como mais uma fonte de renda, e sim ser encarado como um desafio para buscar esta renda extra, os funcionários devem ter em mente que para alcançar uma gratificação extra, é necessário antes de tudo que a empresa ganhe, que a empresa alcance seus objetivos.

Para haver esta mudança de cultura, é imprescindível que haja uma maior conscientização do corpo funcional da empresa, os funcionários devem ter novamente em mente o objetivo principal do PAR, preparar a empresa para a auto-sustentação, aceitarem este desafio, para que após interiorizarem este objetivo desafiador, comecem a mudar a cultura do SEBRAE/SC.

5 - CONCLUSÃO

Analisando a teoria sobre o tema Avaliação de Desempenho, percebe-se a importância desta como instrumento de gestão nas empresas. Uma série de pontos críticos podem ser solucionados através da Avaliação, pois ela engloba o orçamento e a realização financeira e física da empresa de acordo com as circunstâncias.

Além disso, um programa de avaliação de desempenho, engloba a recompensa aos funcionários pelo resultado alcançado, motivando-os na busca da otimização dos recursos e da eficácia dos processos.

A contabilidade gerencial além de fornecer os dados para a avaliação de desempenho, se utiliza desta para efetuar o controle gerencial dos setores e da empresa como um todo, avaliando o desempenho destes, propondo soluções para as distorções encontradas e acompanhando a efetividade dos resultados destas decisões. Assim, um programa de avaliação de desempenho é não só um instrumento de motivação, mas também um instrumento de gestão empresarial, de controle sobre a gestão de cada área da empresa como um todo.

Ao proceder uma análise do Programa de Avaliação de Resultados do SEBRAE/SC, pode-se observar uma série de vieses na execução deste, dentre as quais a mais grave é a não observância do objetivo primeiro do PAR, a maximização dos resultados do SEBRAE/SC.

Por outro lado, observa-se também, muitos pontos positivos na aplicação do PAR, e seu inquestionável poder de motivar os funcionários na busca de resultados melhores para a organização.

Utilizando-se novamente das palavras do funcionário Marcondes da Silva Cândido, “Todo o processo que envolve mudança comportamental, de atitude, alteração de conteúdos absorvidos pra se envolver num processo moderno que representa a tendência da realidade empresarial, exige um tempo adequado”.

Desta forma, o PAR faz parte de um processo gradativo de transformação cultural no SEBRAE/SC, cabendo a empresa eliminar as falhas deste, voltando novamente seu objetivo para a maximização dos resultados, para que este processo tenha continuidade e se possa usufruir ao máximo dos benefícios que este programa oferece tanto a empresa como aos funcionários.

Pode-se recomendar para outros estudos ligados a este tema, assuntos como avaliação dos reflexos para empresa dos diferentes tipos de recompensas, a fixação de padrões de desempenho, a elaboração de um paralelo entre controladoria e avaliação de desempenho, entre outros.

6 - BIBLIOGRAFIA

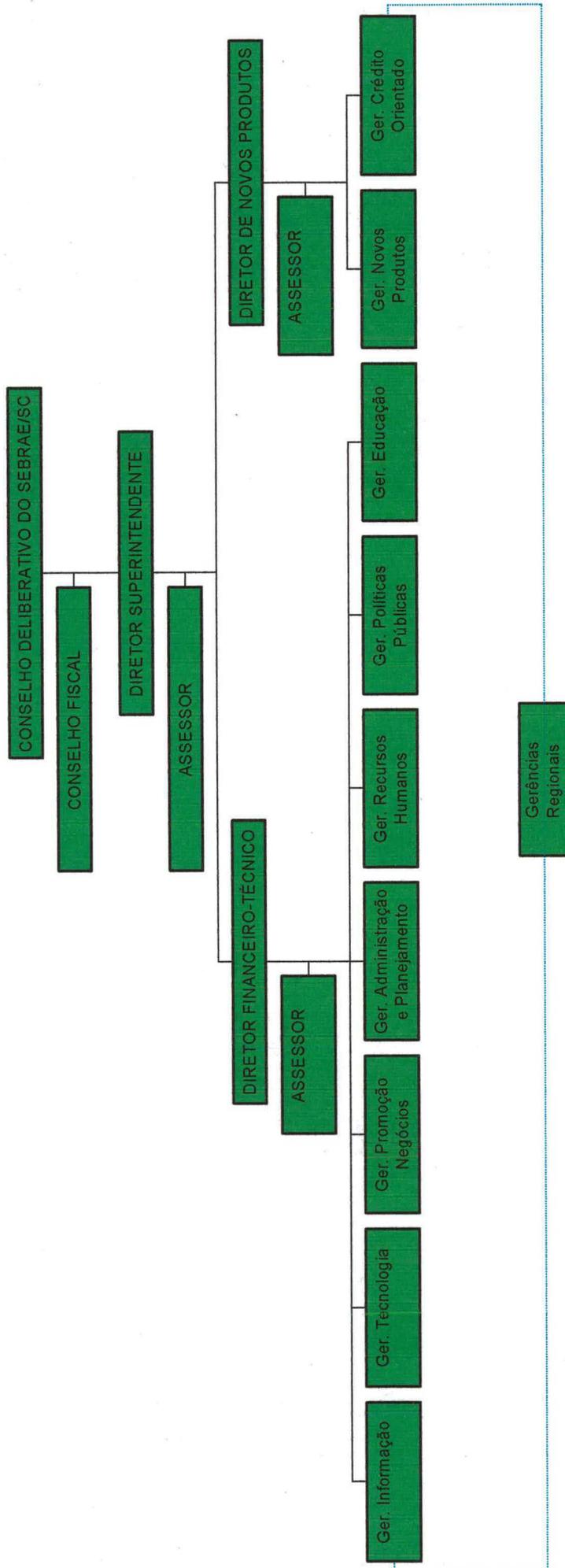
- 1 - ANTHONY, Robert N. *Contabilidade Gerencial: introdução a contabilidade*. 1ªed. São Paulo: Atlas, 1976.
- 2 - ANTHONY, Robert N.DEARDEN, John. *Management Control Systems*. Homewood Irvin, 1980.pp76-94. Traduzido por Consuelo Ribeiro Alho.
- 3 - BACKER, Norton. JACOBSEN, Lyle E.. *Contabilidade de Custos: um enfoque de administração de empresas*. São Paulo: MC Graw-Hill, 1973. Vol.2
- 4 - CARVALHO, Maria Cecília M..*Construindo o saber:metodologia científica - fundamentos e técnicas*. Campinas: Papiros Editora, 1994.
- 5 – CASTANHEIRA, Joaquim. *Os Salários estão indo para o Frezzer*. Revista Exame, n.625, p. 52-53, 18/12/96.
- 6 - CERVO, Amado Luiz.BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários*. São Paulo: Editora MC Graw-Hill,1976.
- 7 - CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1981. 2ª Ed.

- 8 - DAVIS, Keith. *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.
- 9 - Estatuto Social do SEBRAE.
- 10 - GOMES, Maria Tereza. *Mudanças à Vista no Contracheque*. Revista Exame, n. 650, p.170-171, 03/12/97.
- 11- GUERREIRO, Reinaldo. *A Meta da Empresa: seu alcance sem mistérios*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- 12 - HAIRE, Mason. *Psicologia Aplicada a Administração*. 2ªed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1974.
- 13 - HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea*. 2ªed. São Paulo: Ed. MC Graw-Hill, 1983.
- 14 - HORNGREN, Charles T. *Contabilidade de Custos: um enfoque administrativo*. São Paulo: Ed. Atlas, 1989. Vol 1.
- 15 - IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Contabilidade Gerencial*. 4ªed. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.
- 16 - Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990.
- 17 - Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.
- 18 - MARCONI, Maria de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- 19 - LOBOS, Júlio A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1979.
- 20 - LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

- 21 - LUCKESI, Cipriano...(et al.).*Fazer Universidade:uma proposta metodológica*.6ªed. São Paulo:Ed. Cortez,1991.
- 22 - MATZ, Adolph. CURRY, Othel J.. FRANK, George W..*Contabilidade de Custos*.1ªed. São Paulo:Ed. Atlas,1976.Vol 1.
- 23 - MOSIMANN, Clara Pelegrino.*Controladoria: seu papel na administração de empresas*. Florianópolis:Editora da UFSC,1993.
- 24 - PEIXOTO, Paulo.*Gestão Estratégica de Recursos Humanos para a Qualidade e Produtividade*.Rio de Janeiro:Ed. Qualitymark,1995.
- 25 - Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos do SEBRAE/SC.
- 26 - TRIVIÑOS, Augusto N. Silva.*Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*.São Paulo:Ed. Atlas,1990.
- 27 - TUNG, Nguyen H.. *Orçamento Empresarial no Brasil: para empresas industrias e comerciais*. São Paulo: Edições Universidade Empresa,1975.
- 28 - ZDANOWICZ, José Eduardo. *Orçamento Operacional: uma abordagem prática*. Porto Alegre: Ed. Sagra, 1984.1ªed.
- 29 - WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1985. 4ª Ed.
- 30 - WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial: planejamento e controle do lucro*. São Paulo: Ed. Atlas, 1972.

ANEXOS

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA DO SEBRAE/SC



ANEXO 2 – RELATÓRIOS GERENCIAIS DO PAR.**Acompanhamento Mensal dos Resultados**

Unidade de Negócio Operacional:

GLOBAL**Jan/98****1. Resultado Financeiro (no mês)**

Item	Previsto	Realizado
Receitas (R)	487.453,00	476.723,00
Gastos (G)	1.176.191,00	725.474,00
(R - G)	(688.738,00)	(248.751,00)
Desempenho		164%
Pontos		5
% Incentivo sobre o salário (Pontos : 6)		0,83%

2. Atingimento Metas Físicas (no mês)

Item	Previsto	Realizado	Desempenho
Atendimento	12.662	12.367	97,67%
Buscas Prévias	28	115	100,00%
Consulta	18.498	22.087	100,00%
Consultoria	14	30	100,00%
Curso	125	128	100,00%
Empresa Financiada	394	405	100,00%
Estudo/Diag./Pesq.	2	3	100,00%
Feiras/Acesso	2	3	100,00%
M. Empréstimo Conc.	5.061	4.649	91,86%
Missão	3	2	66,67%
Oport. Negócios	130	196	100,00%
Palestra	3	6	100,00%
Prod. Editoriais Com.	497	576	100,00%
PRODER	-	-	
Projeto Proposto	486	446	91,77%
Registro de Marca	5	8	100,00%
Seminário	-	-	
Desempenho			96,53%
Pontos			4
% Incentivo sobre o salário (Pontos : 6)			0,67%

Acompanhamento Mensal - Resultado Orçamentário

Unidade Regional

Jan/98

1. Resultado Financeiro (no mês)

Item	Previsto	Realizado
Receitas (R)	16.606,00	9.302,00
Gastos (G)	58.678,00	43.896,00
(R - G)	(42.072,00)	(34.594,00)
Desempenho		117,77%
Pontos		9
% Incentivo sobre o salário (Pontos : 6)		1,50%

2. Atingimento Metas Físicas (no mês)

Item	Previsto	Realizado	Desempenho
Atendimento	1500	1324	88,27%
Buscas Prévias	5	10	100,00%
Consulta	2300	2686	100,00%
Consultoria	0	0	
Curso	25	25	100,00%
Empresa Financiada	48	60	100,00%
Estudo/Diag./Pesq.	0	0	
Feiras/Acesso	0	0	
M. Empréstimo Conc.	800	814	100,00%
Missão	0	0	
Oport. Negócios	0	0	
Palestra	0	0	
Prod. Editoriais Com.	124	111	89,52%
PRODER	0	0	
Projeto Proposto	60	66	100,00%
Registro de Marca	0	0	
Seminário	0	0	
Desempenho			97,22%
Pontos			6
% Incentivo sobre o salário (Pontos : 6)			1,00%

Demonstrativo do Resultado Acumulado no Semestre

Mês	Pontos		% Incentivo	
	no Mês	Acumulado	no Mês	Acumulado
Jan/98		0		0,00
Fev/98		0		0,00
Mar/98		0		0,00
Abr/98		0		0,00
Mai/98		0		0,00
Jun/98		0		0,00

Desempenho total/mês

Equipe	15	2,50%
Global	9	1,50%
Total	24	4,00%

Acompanhamento Mensal - Resultado Orçamentário
Unidade de Negócio Operacional:

Jan/98

1. Resultado Financeiro (no mês)

Item		Previsto	Realizado
Receitas (R)		263.476,00	235.579,00
Gastos (G)		401.279,00	195.211,00
(R - G)		(137.803,00)	40.368,00
Desempenho			229,29%
Pontos			9
% Incentivo sobre o salário (Pontos : 6)			1,50%

2. Atingimento Metas Físicas (no mês)

Item	Previsto	Realizado	Desempenho
Consultoria	4	4	100,00%
Curso	117	117	100,00%
Estudo/Diag./Pesq.	1	1	100,00%
Missão	0	0	
Palestra	3	6	100,00%
Seminário	0	0	
Desempenho			100,00%
Pontos			8
% Incentivo sobre o salário (Pontos : 6)			1,33%

Demonstrativo do Resultado Acumulado no Semestre

Mês	Pontos		% Incentivo	
	no Mês	Acumulado	no Mês	Acumulado
Jan/98		0		0,00
Fev/98		0		0,00
Mar/98		0		0,00
Abr/98		0		0,00
Mai/98		0		0,00
Jun/98		0		0,00

Desempenho total/mês

Equipe	17	2,83%
Global	9	1,50%
Total	26	4,33%

OBS: os dados das planilhas são fictícios.