



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE CONSULTORES DO SEBRAE/RS**

Marco Antônio Valadares

Porto Alegre, 2002.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DE CONSULTORES DO SEBRAE/RS**

Marco Antônio Valadares

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Marina Keiko Nakayama

Porto Alegre, 2002.

Dedico este trabalho ao SEBRAE que, além de incentivar o meu desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionou-me um apoio financeiro.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus, pela proteção de viver com saúde, reunindo forças, retiradas quem sabe de onde, para que eu pudesse enfrentar todos os obstáculos e desafios nesta caminhada que agora concluo com muita satisfação e felicidade, em um momento de minha vida no qual me sinto muito realizado tanto pessoal quanto profissionalmente.

Agradeço a minha mãe, que Deus a tenha, pelo esforço em educar-me, a meu pai pela sua tranquilidade, e a minha esposa grande companheira de todos os momentos, e por suportar alguns sacrifícios nestes, aproximadamente, 30 meses para conclusão do mestrado.

A minha professora-orientadora, Dra. Marina Keiko Nakayama, pelo acompanhamento, dedicação, oportunidade de aprendizagem de seus conhecimentos, e a valiosa contribuição no desenvolvimento deste trabalho.

A Ionara Rech pelo auxílio na elaboração de informações e estruturação do trabalho.

Ao corpo de professores da Escola de Administração da UFRGS, especialmente aos do PPGA, pelos momentos agradáveis e de intenso nível de fluxo de conhecimentos.

Aos colegas do curso de mestrado, pelas horas de estudo e por todas as contribuições nos debates, e aos colegas de trabalho no Sebrae pelo apoio e incentivo.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram para a concretização deste trabalho, pois o mérito também é desse conjunto de pessoas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONCEITOS DE CONSULTORIA/CONSULTORES EMPRESARIAL	14
1.2 BREVE HISTÓRICO E DEFINIÇÕES.....	15
1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS.....	17
1.4 NECESSIDADE DE CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIAS	18
2 DELIMITAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA.....	21
3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	23
3.1 OBJETIVO-GERAL	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
4 JUSTIFICATIVA	24
5 REFERENCIAL TEÓRICO	28
5.1 PAPEL DO CONSULTOR NO CONTEXTO DAS MPES	28
5.2 CLIENTES DE CONSULTORES E CONSULTORIAS	39
5.3 DEPENDÊNCIA-CONTRADEPENDÊNCIA-INTERDEPENDÊNCIA	43
5.4 INTERVENÇÕES DE PROCESSO E INTERVENÇÕES DE CONTEÚDO....	45
5.5 NÍVEL DAS INTERVENÇÕES	46
6 CONCEITOS E OBJETIVOS DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO.....	48
6.1 BREVE HISTÓRICO E DEFINIÇÕES DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	49
6.2 NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	53
6.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	54
6.4 TENDÊNCIAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	59
6.5 ASPECTOS MOTIVACIONAIS DO “FEEDBACK”	61
7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
7.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	63
7.1.1 Definição da Amostra.....	63
7.2 PLANEJAMENTO E COLETA DE DADOS.....	66
7.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PRÉVIO.....	67
7.4 PROCESSAMENTO, ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DE DADOS.....	69
8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS.....	70
8.1 RESULTADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS PRÉVIOS.....	70
8.2 RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA COM CLIENTES E CONSULTORES SOBRE O PROCESSO ATUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	73

8.2.1 Retornos obtidos com os questionários finais clientes.....	74
8.2.2 Resultados obtidos com os clientes finais.....	75
9 ANÁLISE DO ATUAL PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS.....	82
9.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL.....	82
9.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	84
9.3 IDENTIFICAR PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EXISTENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	92
9.4 IDENTIFICAR CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CONSULTORES DENTRO DOS PARÂMETROS LEGAIS EXIGIDOS.....	92
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
11 SUGESTÕES DE MELHORIAS À ORGANIZAÇÃO GERADOS ATRAVÉS DA PESQUISA.....	100
12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	103
13 CONTRIBUIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	105
14 BIBLIOGRAFIA.....	106
ANEXOS.....	109
Anexo A – Formulário de Avaliação Atual	
Anexo B – Desenho da Pesquisa	
Anexo C – Atividade Econômica e Porte	
Anexo D - Instrumento de Coleta de Dados: Questionário Clientes	
Anexo E - Instrumento de Coleta de Dados: Questionário Sondagem Consultores	
Anexo F – Figura da Tela Sistema de Eventos, Treinamento e Consultoria – Avaliação	
Anexo G – Figura da Tela Avaliação Nota Final	
Anexo H – Figura da Tela Filtros de Avaliação	
Anexo I – Novo Formulário de Avaliação Proposto Sistema <i>Teleforms</i>	
Anexo J – Perfil Consultores	
Anexo L – Figura da Tela <i>Extranet</i>	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções organizacionais – Manual de Procedimentos de Consultorias para Micro e Pequenas Empresas. – SEBRAE/GO – 1999.....	19
Quadro 2 - Classificação das MPES segundo o número de empregados.....	24
Quadro 3 - Descrição Objetivos da Pesquisa Processo de Avaliação de Desempenho.....	69
Quadro 4 - Questionário piloto clientes atendidos em 2000.....	70
Quadro 5 - Questionário piloto consultores habilitados em 2000.....	71
Quadro 6 - Questionários finais enviados para clientes atendidos 2000.....	74
Quadro 7 - Questionários finais de sondagens enviados consultores.....	75
Quadro 8 - Notas finais de acordo com o desempenho.....	84
Quadro 9 - Identificar Pontos Positivos e Negativos.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Identificar a MPE (n=7).....	76
Tabela 2: Avaliar e Identificar o Processo de Avaliação – consultores (n=15).....	76
Tabela 3: Avaliar e Identificar o Processo de Avaliação – Clientes (n=7).....	77
Tabela 4: Conhecer a Opinião dos Consultores Sobre o Processo de Avaliação (n=15).....	77
Tabela 5: Critérios de Recrutamento e Seleção – Clientes (n=7).....	78
Tabela 6: Características essenciais aos consultores – Clientes (n=7).....	78
Tabela 7: Sugestão de Indicadores a Serem Avaliados (n=15).....	79
Tabela 8: Resumo Resultados (n=clientes=7 e n=consultores=15).....	96

LISTA DE ABREVIATURAS

SEBRAE/RS - a sigla refere-se ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul.

SEBRAE/NA - a sigla refere-se ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas a nível Nacional, matriz do sistema localizada em Brasília.

MPEs - a sigla refere-se a “micro e pequenas empresas”.

EPPs - a sigla refere-se a “empresas de pequeno porte”.

p – a sigla refere-se a página.

RESUMO

Uma das estratégias do SEBRAE é atuar com consultores, prestadores de serviços externos ao quadro de funcionários, agilizando e especializando o atendimento a clientes; devido a uma equipe interna enxuta e multifuncional que controla as ações desenvolvidas pelos consultores habilitados através de Edital de Cadastramento.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar e revisar o processo de avaliação de desempenho do SEBRAE para consultores, permitindo a retroalimentação ao consultor, para que este venha a motivar-se a autodesenvolver-se para obter desempenhos superiores junto aos clientes.

A ferramenta gerencial, avaliação de desempenho, pode ser estratégica para atingir os objetivos. O estudo descreveu o processo atual, identificou pontos positivos e negativos, registrou a opinião de consultores e clientes, identificou critérios de recrutamento e seleção de consultores dentro dos parâmetros legais.

Inicialmente, o tema é apresentado segundo uma revisão da literatura, abordando conteúdos relevantes para o embasamento da pesquisa, tais como: consultores sua formação e perfil, conceitos e objetivos da avaliação de desempenho.

Após a pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa piloto para registrar as melhorias necessárias ao instrumento e, posteriormente, foi realizada a pesquisa final. Uma dirigida aos consultores, e outra dirigida aos clientes, para verificar o nível de conhecimento, avaliação, observações e sugestões para melhoria do processo.

Da análise dos dados coletados, somados ao referencial teórico, ratificou-se a necessidade de melhorias no processo de avaliação de desempenho para os consultores externos, incluindo sugestões como uma auto-avaliação, bem como a disponibilização de *feedback* ou retroalimentação ao consultor.

ABSTRACT

One of the strategies of SEBRAE is to act with external consultants, qualified by public tender. Specializing and activating the attendance of customers; through a suitable internal team whose multiple functions that it controls and developed the actions by external consultants.

This research has for objective to analyze and to revise the process of SEBRAE's evaluation for performance for external consultants, allowing the feedback to them, motivating their self development to obtain better results with the customers.

The management tool, evaluation of performance, can be strategic to reach the objectives. The study described the current process, it identified positive and negative points, it registered the external consultants opinion and customer's opinions, it identified recruitment criteria and consultants selection within legal parameters.

Initially, the study is presented according to a revision of the literature, about important contents for the basis of the research, such as: consultant's formation and profile, concepts and objectives of the performance evaluation.

After the bibliographical research, a pilot research was made to register the necessary improvements to the instrument and, later on, the final research was accomplished. One aimed at external consultants, and another to the customers, to verify the level of knowledge, evaluation, observations and suggestions for the improvement of the process.

The analysis of the collected data, added up to the theoretical referential, confirmed the improvements in the process of performance evaluation for the external consultants, including suggestions such as self-evaluation and feedback available to the consultants.

INTRODUÇÃO

A consultoria organizacional é um dos segmentos da prestação de serviços que mais se tem desenvolvido no mundo, inclusive quando comparado com os segmentos tradicionais como a indústria e o comércio.

Esta situação também vem ocorrendo no Brasil, a partir de meados da década de 60, sendo as causas principais: o crescimento do parque empresarial e a atualização de técnicas e metodologias de gestão empresarial para fazer frente ao contexto de concorrência resultante da nova economia.

Segundo Oliveira (1999), o aumento da demanda pela consultoria pode ocorrer pelos seguintes motivos:

- a) obtenção de novos conhecimentos e inovações para enfrentar a globalização;
- b) necessidade das empresas de consolidarem vantagens competitivas;
- c) conseqüência de um processo de terceirização;
- d) necessidades de processos de melhorias organizacionais contínuos.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul - SEBRAE - é uma organização social autônoma, sem fins lucrativos, de apoio e desenvolvimento de micro e pequenas empresas, que adota de forma estratégica, devido às múltiplas especialidades requeridas e ao amplo campo de atuação, o recurso de consultores terceirizados para atender às demandas de treinamento/consultoria de clientes.

A estratégia de atuação do SEBRAE, que tem como uns de seus principais objetivos agilizar e especializar o atendimento aos clientes, trabalha com uma

equipe interna enxuta, que coordena e controla as ações terceirizadas desenvolvidas pelos consultores externos habilitados através de um Edital de Cadastramento, obrigação legal, já que os serviços autônomos devem obedecer à Lei das Licitações 8666/93 e seus regulamentos internos, que prevêm credenciamento de consultores, para atuarem em treinamento/consultoria, através de atos públicos.

Segundo Oliveira (1999, p. 42) “pode-se afirmar que um serviço de treinamento pode ou não envolver consultoria; mas, por outro lado, todo e qualquer serviço de consultoria envolve serviços de treinamento”.

As organizações contratam a prestação de serviços de consultores, valendo-se de conhecimentos externos ao quadro de pessoal; é uma das estratégias para fazer frente aos atuais paradigmas que norteiam a nova economia, com qualidade e competitividade.

É no aspecto do processo de avaliação de desempenho do consultor, que atua especificamente, em treinamentos/consultorias, que esta pesquisa deseja aprofundar os estudos, verificar a forma como esta importante atividade, a avaliação de desempenho, que poderá vir a ser uma atividade primordial, e que inclusive poderá servir de meio de comunicação entre o cliente e o SEBRAE, bem como, de motivação, desafio e reconhecimento para o consultor, poderá subsidiar informações de processo, ou de conteúdo para que o SEBRAE obtenha uma evolução e um aprimoramento dos resultados na prestação de serviços de consultorias.

É importante salientar que o estudo do processo da avaliação de desempenho dos consultores, devidamente habilitados a prestarem serviços ao SEBRAE, possui como objetivos a retroalimentação, ou *feedback* para os

prestadores de serviços, além de outros fatores, como: obter melhorias na qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação, eliminar dissonâncias, ansiedades e incertezas, dar orientações, tornar claros e objetivos os critérios da avaliação, servir como ferramenta coadjuvante nas decisões, auxiliar no levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, e a disponibilização de informações internas, que deverão ser observadas na seleção para atuação do consultor. A princípio, o estudo não visa critérios para classificação quanto ao valor do pagamento pecuniário da hora ao prestador de serviços terceirizados, uma vez que o valor hora é padrão por produto, porém no futuro poderá subsidiar decisões quanto à criação da categorização do consultor.

1.1 CONCEITOS DE CONSULTORIA/CONSULTORES EMPRESARIAIS

No presente estudo utilizar-se-á conceitos de consultores conforme, o Institute of Management Consultants (1994) que explica, da seguinte forma, o serviço realizado pelos consultores:

“O serviço prestado por uma pessoa ou um grupo de pessoas independentes e qualificadas para identificação e investigação de problemas que digam respeito à política organizacional, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implantação destas recomendações”.

Oliveira (1999, p. 21) apresenta como definição de consultoria:

“É o processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Depreende-se, a partir dessas definições, que consultores são especialistas contratados por organizações para solução de problemas relativos à gestão ou produção organizacional. Para Pereira (1999) o desafio das

organizações contemporâneas é a aprendizagem permanente. Consultores não devem somente atuar como professores, instrutores, facilitadores de trabalhos de grupo ou conferencistas, mas, principalmente, como alguém que ajude as empresas a transformarem-se em organizações de aprendizagem.

Para melhor compreender as origens das consultorias é necessário analisar, brevemente, a evolução histórica.

1.2 BREVE HISTÓRICO E DEFINIÇÕES

A palavra consultor vem do latim – *consultare* – “dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado” (Pereira, 1999 p. 39).

“Em termos históricos, verifica-se que o assunto consultores/consultorias, talvez seja tão antigo quanto à humanidade; nas vidas tribais, quando os primeiros homens aprenderam a fazer o fogo ou a fazer um instrumento de corte como um tacape ou uma lança, de certa forma estes homens foram os primeiros consultores, pois devem ter tido a experiência de inúmeras vezes terem que repetir e demonstrar, para transferir conhecimentos para outros homens” (Holtz, 1997, p.18).

Na Idade Média, havia os conselheiros dos reis; todavia, foi durante e após a Segunda Guerra Mundial que o número de consultores se proliferou e, recentemente, com a globalização, com a busca das empresas por incremento da capacidade de competitividade.

Para Holtz (1997 p. 18)

“Atualmente, com a crescente complexidade da sociedade, tanto no sentido tecnológico, quanto no sócio-político cresce a necessidade de consultores e dos serviços a serem ofertados”.

Pode-se observar que a perspectiva profissional para consultores independentes não mudou muito nos últimos anos, exceto por continuarem a ter um crescimento constante na quantidade de oportunidades de negócios.

Organizações deparam-se, a todo instante, com dificuldades crescentes devido às transformações organizacionais e necessitam do auxílio de diferentes especialistas para resolverem os problemas de gestão ou produção organizacional. A necessidade de consultores especialistas cresce quase que diariamente, e o consultor deve enxergar oportunidades onde os outros vêem problemas (Oliveira, 1999).

A consultoria e o treinamento, provavelmente, sejam uma alternativa de carreira viável para qualquer pessoa que exerça uma profissão, detenha uma capacidade ou conhecimento. Muitos profissionais que se consideram consultores relutam em se identificar como tal, possivelmente devido às críticas dos opositores das consultorias. Advogados, médicos, arquitetos e outros profissionais ou especialistas técnicos, por exemplo, não se denominam consultores-legais ou consultores-médicos, mesmo quando são extremamente especializados, nem mesmo quando são chamados por outro colega de profissão para opinarem sobre determinado assunto.

1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

A administração de Recursos Humanos é uma das funções organizacionais composta de subsistemas, tais como, recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e o subsistema avaliação de desempenho, onde desenvolver-se-á esta pesquisa.

De acordo com Furter (1980), avaliar é comparar ou medir, é um processo de educação permanente em que o homem se desenvolve, informando-se e reformulando-se a si próprio, aos outros, e ao meio em que vive.

A avaliação de desempenho deve ser um processo formal, objetivo e sistemático para mensurar, avaliar e alterar os comportamentos relacionados ao consultor prestador de serviços, assim como otimizar os resultados.

Uma avaliação pode ser tecnicamente sofisticada, seu conteúdo problemático ser correto, mas para ser um instrumento de mudança e aperfeiçoamento, os avaliados, no caso os consultores, devem ser partícipes da avaliação. A princípio, estes podem até mesmo resistir às mudanças, contudo, após a percepção do objetivo - o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional e pessoal -, deverão aderir.

Embora se possa estabelecer princípios gerais para a avaliação, não existem procedimentos universais que a determinem, pois estes devem ser construídos no decorrer do processo, segundo a experiência de avaliação da organização (Ugrin, 1988).

Os processos de avaliação geram variações positivas e negativas que ganham significado para a organização e para o avaliado no decorrer do tempo.

Nos próximos parágrafos, serão analisadas as necessidades que levam as organizações a contratarem serviços de consultoria.

1.4 NECESSIDADE DE CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIAS

As consultorias têm sido a maneira encontrada pelas organizações para buscarem a otimização de seus processos e têm assumido um papel de relevância nas atividades de apoio à gestão.

A utilização de consultores externos, nos programas de aprimoramento e desenvolvimento das organizações, embora não seja indispensável, tem mostrado uma prática que traz alguns resultados, ainda que discutíveis.

O consultor externo deve possuir capacidade para treinar e diagnosticar, uma vez que possui distanciamento crítico da organização, conhecimentos e habilidades especializados no processo de intervenção, bem como experiências decorrentes de intervenções em outras organizações.

Faz parte da consultoria, especificamente do treinamento, o aconselhamento e a assistência aos clientes, auxiliando e facilitando as transformações organizacionais, inovando com a aplicação de novas tecnologias e realizando atividades para as quais o consultor deve estar capacitado, instruído e preparado tecnicamente, atendendo, assim, às necessidades dos clientes.

O empreendedor, por vezes, para poder tomar decisões, fica muito só e isolado, necessitando, portanto, de auxílio externo - um consultor -, que precisa saber ouvir, ter conhecimento, estar atualizado, poder repassar tecnologias gerenciais e, assim, promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores da organização (Mocsányi, 1997).

Para o sistema SEBRAE a abrangência das consultorias na área de gestão empresarial ocorre nos seguintes subsistemas, apresentados no quadro 1 a seguir e o consultor poderá atuar, nas áreas de atividades conforme:

FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS E RESPECTIVOS SUBSISTEMAS				
FINANÇAS	MARKETING/ COMERCIAL	ADMINISTRATIV A/ PLANEJ	PRODUÇÃO	RECURSOS HUMANOS
Controles Financeiros	Distribuição	Suprimentos	Equipamentos e Instalações	Mão de Obra Especializada
Custos e Formação PV	Vendas	Fornecedores	Linhas de Produção	Faixas Salariais
Fluxo de Caixa	Marketing	Relatório de Informações Ger.	Controle de Qualidade	Recrutamento e Seleção
Indicadores Desempenho		Controle de Estoques	Programação e Acompanhamento de Produção	Políticas de Treinamento e Promoções
Capital de Giro		Planejamento Estratégico		

Quadro 1 – Funções organizacionais – Manual de Procedimentos de Consultorias para Micro e Pequenas Empresas. – SEBRAE/GO – 1999.

O SEBRAE adota um modelo de operação estratégica como forma de atuação organizacional, a terceirização da prestação de serviços de consultorias e treinamento, pois são vários os fatores que levam uma empresa a necessitar de treinamentos para seus clientes, sendo as necessidades demandadas pelos clientes muitas vezes desconhecidas, diversificadas e diferenciadas. O SEBRAE atua em todos os ramos da economia - primário, secundário e terciário – nos quais existam organizações enquadradas nos critérios de micro e pequenas empresas e, dependendo da região de atuação, no caso o estado do Rio Grande do Sul, cada uma poderá apresentar diferentes níveis de atuação nas funções organizacionais. Dessa forma, justifica-se o credenciamento de consultores terceirizados com suas respectivas habilidades e conhecimentos, pois, mesmo que o SEBRAE possuísse uma equipe interna especializada e multidisciplinar, seria praticamente impossível atender à demanda. Desta forma, se o modelo adotado, estiver baseado em uma excelente gestão de logística dos recursos disponíveis, é na atual conjuntura, a solução mais adequada.

Pode-se deduzir que o escopo de atuação da organização é amplo em relação a clientes, que podem ser, um empreendedor informal, pessoa física que, de alguma forma, está montando seu plano de negócios para transformar sua idéia em uma futura empresa, ou o empresário já constituído que necessita aperfeiçoar o modelo de gestão.

O SEBRAE é certificado ISO 9000, e esta certificação exige que todos os prestadores de serviços sejam avaliados pelo cliente final, independentemente destes serem empreendedores informais ou pessoas jurídicas. Mesmo se não houvesse a avaliação compulsória, devido à certificação, sempre deve haver um modelo de comparação ou de indicadores para a medição da qualificação dos terceirizados.

2 DELIMITAÇÃO E DEFINIÇÃO DO TEMA

A atual forma da organização surgiu em 1990, através da Lei 2318 que criou o novo SEBRAE, desvinculado do Ministério da Indústria e Comércio e transformado em serviço social autônomo.

O Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Rio Grande do Sul - CEAG/RS, passou a denominar-se Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul – SEBRAE/RS, integrante e vinculado ao sistema SEBRAE, composto por 27 unidades regionais, e pelo SEBRAE-Nacional, com a missão de:

“...fomentar o surgimento e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas através de ações educadoras, melhorando seu resultado, estimulando o espírito empreendedor e fortalecendo o papel sócio-econômico”
(Manual da Qualidade SEBRAE, 2001, p. 02).

A situação a ser estudada, em si, não representa um problema, pois inclusive é um processo com certificação de qualidade, conforme já comentado anteriormente. O que se vislumbra é uma oportunidade de melhoria que o SEBRAE possui - e que não está sendo aproveitada em toda a sua plenitude –, analisando e revendo o sistema de avaliação de desempenho do consultor-externo habilitado para atividades junto aos clientes do SEBRAE, a partir da opinião dos consultores e, principalmente, das organizações-clientes, para obter a melhoria do processo permitindo a retroalimentação para o consultor, motivando-o ou reconhecendo-o para que venha a ter, em suas próximas atividades, uma performance superior junto à organização-cliente. No Anexo B, encontra-se o Desenho da Pesquisa. Assim, a partir desse modelo construído, com as sugestões dos consultores terceirizados e dos clientes através da realização das pesquisas, poderá ocorrer um aperfeiçoamento ou melhoria no processo de

avaliação do desempenho, o que, conseqüentemente, trará resultados positivos, pois a aprendizagem com o cliente é um fator de competitividade. Igualmente, os consultores terceirizados e o SEBRAE, tendo em vista as ameaças do mercado, necessitam aproximarem-se no atendimento às expectativas do cliente.

Avaliar significa atribuir valor a alguma coisa e envolve uma comparação. Nesse caso, a comparação será entre prestadores de serviços na visão dos clientes que se utilizaram os serviços. O projeto de estudos, assim como a própria consultoria em gestão, possui propósitos específicos de diagnosticar problemas, avaliar processos, propor soluções e resolver problemas.

Esta pesquisa limita-se às empresas clientes do SEBRAE/RS que se utilizaram os serviços técnicos especializados prestados pelos consultores habilitados no cadastramento e que foram avaliados pelo processo empregado, no ano de 2000, no estado do Rio Grande do Sul.

A questão-chave que será focalizada no presente estudo será: *Como o atual processo de avaliação de desempenho poderá tornar-se uma ferramenta de melhorias de resultados, para os consultores do SEBRAE/RS?*

3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO-GERAL

Análise e revisão das oportunidades de melhorias do processo de Avaliação de Desempenho no contexto da prestação de serviços de consultoria/treinamento para MPEs.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Descrever o processo atual de avaliação de consultores.
2. Identificar os pontos positivos e negativos existentes no atual processo de avaliação.
3. Conhecer e registrar as opiniões dos consultores e dos clientes sobre o atual processo de avaliação.
4. Identificar critérios de recrutamento e seleção de consultores dentro dos parâmetros legais exigidos.

4 JUSTIFICATIVA

O SEBRAE possui, aproximadamente, 130 produtos, entre treinamentos e consultorias, para atender às necessidades demandadas pelas MPEs, baseado nos dados fornecidos pelo IBGE 2000 de que: MPEs pagam 60% dos salários no Brasil, MPEs giram 20% do PIB nacional, MPEs representam 98% do total de empresas, desta forma, fica evidente a força econômica e social que as MPEs geram. O quadro 2, abaixo, classifica as organizações quanto ao porte:

Classificação utilizada pela área de Pesquisa do SEBRAE/Nacional	
Porte	Número de Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE/Nacional

Quadro 2 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Em 2000, o SEBRAE atendeu aproximadamente 8.700 clientes, entre pessoas jurídicas e físicas, no produto Treinamento Empresarial/Cursos, de acordo com as áreas do quadro 1, para esse atendimento, foram utilizados, além dos 203 funcionários localizados em Porto Alegre, na sede, e na USEn - Universidade SEBRAE de Negócios -, as 18 unidades regionais, e os 998 consultores externos habilitados, contratados através de 560 pessoas jurídicas, podendo cada consultoria apresentar, no máximo, cinco consultores. Conforme dados pesquisados, quase a totalidade desses atendimentos, aproximadamente 95%, é para MPEs.

O estudo busca analisar as respostas ou orientações, e quais os melhores cursos de ação a serem tomados dentre os vários possíveis, em relação às avaliações de desempenho e às tendências de consultorias para MPEs no Rio Grande do Sul.

A pesquisa resultará em informações à organização SEBRAE, já que obterá conhecimentos sobre o desempenho dos consultores externos, e apoiará os tomadores de decisão, com informações e sugestões em relação ao processo de avaliação de desempenho, propondo alternativas de soluções. As questões que se colocam podem ser as mais variadas, visto que as necessidades do universo das MPEs, no setor econômico, são muitas. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE/Nacional, em 12 estados da Federação, no período de agosto/98 a junho/99, a taxa de mortalidade das empresas, com até três anos de criação, variava conforme a UF, entre cerca de 30% até 61%, no primeiro ano de existência da empresa; de 40% até 68%, no segundo ano; e de 55% até 73%, no terceiro período de empreendimento.

O mercado de MPEs, devido às suas dimensões, mostrou-se atrativo para empresas de consultoria e treinamento; dando origem a uma competitividade no setor até então quase que inexistente.

No Anexo C, pode ser observados o número de estabelecimentos e a representatividade nos setores de atividade econômica, no estado do Rio Grande do Sul, sendo os estabelecimentos classificados quanto ao setor econômico e ao porte, de acordo com a Fonte RAIS (1998).

É importante registrar que a análise e revisão do processo ou sistema de avaliação de desempenho dos consultores terceirizados poderão auxiliar na

melhoria da performance junto as MPEs, a partir do *feedback* que será dado aos consultores.

O projeto de análise do processo de avaliação de performance/desempenho de consultores terceirizados está baseado nos seguintes elementos:

a) Importância: é necessário que a organização tenha conhecimento de como o cliente final está percebendo a prestação de serviços de treinamento. Também, é importante conhecer as dificuldades e oportunidades que as MPEs estão enfrentando porque, há responsabilidade social do SEBRAE em aumentar e manter no mercado MPEs que, no Rio Grande do Sul, geram, aproximadamente, 45% dos empregos (RAIS 2000). Avaliar e propor uma metodologia de avaliação com indicadores de performance (desempenho) do consultor externo, conduzida dentro de uma parametrização técnica, e ética, é de suma importância para o SEBRAE, uma vez que, em praticamente a totalidade dos atendimentos realizados, quem está junto ao cliente é o consultor externo e daí a sua importância. Portanto, é necessário que as MPEs, que representam 98% do número de empresas e 45% do pessoal empregado, indicadores de expressão da economia gaúcha, obtenham serviços terceirizados os mais confiáveis possíveis, e que realmente alavanquem o crescimento das MPEs. Igualmente, não se deve esquecer de mencionar a importância do consultor, utilizado no modelo de operação estratégica adotado pelo SEBRAE, pois somente se obtêm elevados números de atendimento devido a esta rede de consultores credenciados.

- b) Oportunidade:** Atualmente, o SEBRAE sofre a concorrência, sob vários aspectos. Uma maior aproximação com o cliente é necessária, e o atendimento de suas demandas gera a necessidade de conhecimento com maior precisão das MPEs.
- c) Viabilidade:** O interessado no projeto desenvolve suas atividades profissionais na área em que se realiza a logística cliente-consultor, e têm o desejo de ver um critério bem-definido de aproveitamento do recurso consultores, através da avaliação de desempenho; bem como coordena o lançamento das avaliações que o cliente realizou da consultoria, no banco de dados. Portanto, as informações estão disponíveis, e há tempo para a realização da pesquisa, e o custo de realização é viável.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que dará suporte conceitual terá como base à revisão da literatura em partes distintas da problemática a ser analisada.

Para o estudo do sistema de avaliação do desempenho de consultores será utilizado um referencial teórico sobre: clientes, consultorias e processos de avaliação de desempenho, para discussão do problema e apresentação de soluções alternativas.

No primeiro aspecto, serão abordados os conceitos da geração da consultoria/treinamento, a formação e qualificação de consultores, o diagnóstico organizacional, as ferramentas de trabalho utilizadas nas consultorias, as perspectivas das consultorias e suas formas de atuação, papel e desempenho junto as MPEs.

No segundo aspecto, serão pesquisados processos diferenciados de avaliações de desempenho, para que se tenha material para comparar com o processo atualmente empregado pelo SEBRAE e aspectos motivacionais do *feedback*.

5.1 PAPEL DO CONSULTOR NO CONTEXTO DAS MPEs

No atual contexto organizacional de final da era de empregos formais, surgem novos campos de atuação para consultores;

“Da mesma forma que a indústria assumiu a liderança do processo econômico suplantando a agricultura em momentos históricos distintos da evolução sócio-econômica de vários países do mundo, inclusive no Brasil, estamos assistindo ao fim do emprego fixo, as estatísticas comprovam o desemprego, em contrapartida, novas formas de realização do trabalho estão aparecendo, porém agora sem vínculos empregatícios” (Mocsányi, 1997, p. 36).

De acordo com esse autor, “Estamos convivendo com novas formas de atuação profissional, profissionais que perderam empregos, empresários tragados pela globalização tornam-se consultores” (1997, p. 36). É necessário esclarecer que a consultoria não é o destino obrigatório de todos os que não se adaptam às novas rotinas organizacionais, com o elevado apoio tecnológico, ou se encontram desempregados.

O consultor deve ser um especialista para ser qualificado, pois este grau de especialização, provavelmente, ajudará a identificar a concorrência, bem como o tamanho do mercado. Alguns indivíduos que possuem uma ampla experiência, e são versáteis, têm encontrado uma resposta para o dilema de achar uma especialidade e os serviços adequados: eles utilizam a versatilidade para mudar suas especialidades de acordo com as oportunidades mercadológicas do momento.

A evidência sugere que poucas pessoas planejaram tornar-se consultores; grande parte adere às atividades como resultado de uma oportunidade; em outras, as circunstâncias forçam a decisão e empurram o indivíduo, antes que ele tenha consciência.

“Consultores não precisam preocupar-se com o fator idade, pois ainda hoje há consultores atuando na faixa dos 60 ou 70 anos, e até com 80 e continuam trabalhando uma saudável quantidade de horas semanais, desde que por princípio permaneçam atualizados, o mercado não quer consultores que repitam o que já foi dito há cinco ou dez anos, a preferência é para os consultores que têm algo novo a dizer, ou seja, conceitos ou conselhos atualizados, o consultor deve ser um agente de mudanças” (Mocsányi, 1997 p. 54).

A consultoria oportuniza a vanguarda dos conhecimentos e parte do tempo deverá ser de pesquisa. Estamos em plena era do conhecimento, portanto quem

tem conhecimento, saber ou informação está assumindo postos de liderança. Dessa forma, o consultor trabalha com informações que agregam valores não somente para a empresa em que prestam serviços no momento, mas também para a sua própria formação e desenvolvimento.

Tanto na versatilidade quanto na especialização existem vantagens e desvantagens. Na prática, não há como planejar, porém há como pesquisar as necessidades de mercado. Inicia-se de uma determinada posição, realizando-se ajustes e reajustes de percursos, à medida que, a experiência revela que eles são necessários, até que se alcança o ponto satisfatório de resultados. Isto significa manter a mente aberta.

Holtz (1999, p. 22) salienta que há três aspectos que merecem atenção especial:

A consultoria é mais do que afirmam os difamadores que questionam os méritos, a sua necessidade, as aptidões e integridade de seus profissionais; a consultoria permanece difícil de ser definida e apesar das dificuldades, os mercados para consultoria continuam em expansão.

O consultor para MPEs não é apenas um conselheiro, porém deve atender às necessidades do cliente, utilizando sua experiência e sua formação que permitirão a visualização dos problemas existentes e também auxiliarão na implantação do plano.

Faz parte das atividades do consultor assumir a responsabilidade de convocar, informar e treinar o pessoal de compras, controle de qualidade, escritório, produção, enfim, todos que participarão da implementação do plano proposto e aprovado pela diretoria da organização (Mocsányi, 1997).

Afinal, qual é o real papel do consultor de MPEs ? O consultor ocupa o papel de agente de mudanças. Ninguém chama consultores para participarem da rotina, mas sim para introduzirem tecnologias diferenciadas (por exemplo, novas

tecnologias de gestão), alterarem processos de trabalho, adequarem a estrutura organizacional no que se refere a mudanças que não deram certo, situações de crise ou conflitos (Mocsányi, 1997).

Assim, um elemento externo, desde que qualificado, oferece uma ampla compreensão de administração e não o conhecimento técnico de uma organização específica. Estudos registram que os executivos de MPEs estão interessados mais em resultados tangíveis do que em promessas de alguns benefícios vagos no futuro.

No Anexo J é apresentada uma descrição sucinta de alguns dos produtos, de Treinamento Empresarial e Consultorias do SEBRAE/RS com o perfil desejado do profissional. Salienta-se que este perfil foi criado internamente de acordo com as perspectivas dos técnicos que elaboraram os produtos, para a execução dos mesmos.

Para Schein (1972), há três tipos de consultoria a “compra de serviços especializados”, a consultoria “tipo médico-paciente” e a consultoria de “processos”.

O primeiro modelo sugere que o cliente determine para o consultor o problema que deseja ver solucionado. Nem sempre o problema visto pelo cliente é realmente o problema que existe na organização, por experiência, tem-se conhecimento que muitos clientes em potencial, principalmente de micro e pequenas empresas, não conseguem dizer qual é o seu problema ou sua necessidade real, apenas descrevem sintomas e nada mais.

O consultor, como analista, deve saber determinar, através de um diagnóstico a causa ou o real problema. Na realidade, às vezes, o problema pode ser outro que está encoberto por aquilo que o cliente “acha” que está

acontecendo em sua empresa. No segundo tipo, “médico-paciente”, o consultor define os problemas organizacionais e prescreve as possíveis soluções. Neste caso, o consultor não analisa e também não participa da implementação das soluções propostas. No terceiro tipo, na consultoria de processo, o consultor tem o papel de facilitador ou mediador. As soluções são encontradas e implementadas em conjunto, consultor-organização. Este parece ser o modelo mais indicado, pois organização e consultor comprometem-se na busca e na implementação das soluções dos problemas organizacionais.

Os conhecimentos ecléticos e diversificados são valorizados pelo contratante, porém também é necessária capacidade técnica, talento, criatividade, cultura geral e psicologia aplicada à administração.

O bom profissional de consultoria é, sobretudo, uma pessoa que busca novas informações. Também é um pesquisador de novas tecnologias, o que significa estar permanentemente em autodesenvolvimento. Quanto mais a assessoria estiver voltada para os níveis superiores da empresa contratante, mais generalista deve ser a formação do consultor, mais conhecimento eclético necessita ser acumulado. Por outro lado, quanto mais voltado aos níveis operacionais, maior a necessidade de especialização. Habilidade e sociabilidade não bastam ao consultor na busca de encontrar soluções para os problemas da organização. É necessário saber relacionar-se bem com as pessoas, em todos os níveis, para obter colaboração e conseguir colocar as idéias em prática. Essas qualificações podem ser o limite entre um projeto bem-sucedido e outro que é interrompido, no meio do caminho, por falta de empatia com as pessoas.

Igualmente, a capacidade de saber trabalhar com imprevistos e vários assuntos ao mesmo tempo, a perspicácia para captar as idéias, para deduzir e entender questões, sem ferir a suscetibilidade do cliente considerando as

peculiaridades do negócio, são atitudes e habilidades que o consultor tem que desenvolver. Por fim, o conhecimento técnico, ou seja, uma especialização vinda de estudos, pesquisas ou vida profissional.

De acordo com Block (1990), os conhecimentos técnicos necessários são:

- a) profundo conhecimento em sua área de especialidade;
- b) conhecimentos sobre administração;
- c) sustentação conceitual e prática;
- d) visão de longo prazo;
- e) ser pró-ativo e empreendedor;
- f) ser generalista;
- g) lógico racional e simples;
- h) voltado para as necessidades de mercado;
- i) habilidade para falar em público;
- j) ter conhecimento de política econômica internacional;

É praticamente impossível um consultor entrar em uma empresa e, no primeiro dia, diagnosticar o problema, prescrevendo tudo que tem que ser realizado. Soluções fáceis são folclore. Até podem acontecer, mas não é fato comum. Via de regra, o consultor pesquisa e trabalha, ao lado do cliente, até encontrar a solução adequada.

As técnicas de Diagnóstico Empresarial, ou seja, identificação de problemas, são ainda pouco divulgadas no Brasil, sobretudo sua aplicação para as micro e pequenas empresas.

Poucas são as publicações que consideram aspectos básicos das micro e pequenas empresas, que possuem flexibilidade, centralização do comando e capacidade de adaptação às diferentes situações como características.

Segundo Nogueira (1997), qualquer organização necessita estar em permanente análise, avaliação das políticas e estratégias, assim como dos recursos disponíveis, mesmo quando extraída dos resultados operacionais, pois, normalmente, as micro e pequenas organizações não contam com atividades de planejamento formalizadas.

A montagem do diagnóstico deve ser realizada, tendo em vista:

- a) coleta de informações sobre a empresa;
- b) entrevista com o empresário;
- c) análise dos levantamentos;
- d) elaboração do relatório;
- e) apresentação do relatório;
- f) acompanhamento.

Mintzberg (2000) enumerou dez escolas de estratégias, sendo que a escola do posicionamento, que possui a estratégia do processo analítico, é a escola que mais se adequa à atuação de consultores, conforme citação:

“A Escola do Posicionamento foi feita sob medida para consultores. Eles podem chegar frios, sem nenhum conhecimento particular de um negócio, analisar os dados, brincar com um conjunto de estratégias genéricas, redigir um relatório, enviar uma fatura e sair. Técnica usualmente utilizada a partir dos anos 60, porém empregada largamente a partir dos anos 70 e 79, surgiram as “boutiques de estratégias”, cada uma com um nicho de mercado conceitual.” (Mintzberg, 2000, p. 26).

Em certo sentido, elas aperfeiçoaram muitas máximas militares, uma vez que os autores eram estudiosos e a participação de mercado, tornou-se uma espécie de objetivo incansável. A consultoria McKinsey & Cia. foi das pioneiras em estratégias, com uma forte orientação para alta direção. No entanto, a estratégia, em geral, ainda não era o foco das consultorias. O Boston Consulting Group (BCG) alterou as participações com duas novas técnicas: a matriz de crescimento participação e a curva de experiência. A seguir, veio o PIMS – Profit Impact of Market Strategies (Impacto das estratégias de mercado nos lucros), inicialmente desenvolvido para a General Eletric (GE), em 1972. Mais tarde, tornou-se uma base de dados para ser comercializada independentemente.

Toda organização necessita estar em equilíbrio dinâmico nas suas relações com o mercado, o qual possui como indicadores a lucratividade, a estabilidade econômico-financeira e o seu desenvolvimento. Qualquer desequilíbrio interno ou externo deve ser compensado com uma rápida reestruturação, caso contrário a organização irá perdendo sua eficiência e reduzindo, gradativamente, sua competitividade até tornar-se inviável.

Os problemas organizacionais podem ser:

- a) estratégicos: as causas decorrem da inadequação na utilização, na escolha dos recursos disponíveis, das bases do negócio ou dos recursos da organização.
- b) recursos: insuficiência qualitativa e/ou quantitativa dos recursos disponíveis para execução das operações, que podem ser:
 - financeiros ou de capital;
 - humanos;
 - organizacionais (organização e métodos);

- técnicos (máquinas, equipamentos, processos e instalações).

Novas perspectivas nas atividades de consultoria são crescentes, e para tanto os consultores devem estar devidamente preparados;

*“Uma pesquisa realizada nos USA, em 1996, publicada em um livro intitulado *The Complete Book of Consulting*, demonstra que as empresas nos USA investiam 1 bilhão de dólares por ano em consultoria na década de 70, na década seguinte, esse volume subiu para 2 bilhões de dólares, e dez anos depois, na década de 90, ele dobrou para aproximadamente 4 bilhões de dólares por ano” (Mocsányi, 1997 p. 71).*

As organizações que aplicaram reengenharia e *downsizing* demitiram levas de empregados e, agora, precisam que as pessoas resolvam os problemas, mas que não representem custos fixos.

No Brasil, o Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO) indica que o mercado de consultoria movimenta mais de R\$ 250 milhões de reais, por ano, excluindo-se as atividades de seminários e congressos (Mocsányi, 1997).

Também as questões de meio ambiente provocaram aceleração na demanda, principalmente nos setores exportadores e naqueles com grande potencial de dano ao meio ambiente, como as indústrias químicas, de papel e celulose, bem como as implantações de ISO 9000 agora, na área de serviços e pequenas empresas, enquanto que as grandes, ligadas ao setor automotivo, demandam a QS 9000.

De acordo com Mocsányi (1997), há uma tendência de aumento da demanda de serviços de consultoria, segundo alguns pontos relevantes:

- a) crescimento no setor de comunicações, em virtude do processo de privatização da área de telecomunicações;
- b) investimentos externos no Brasil privatizações de bancos, concessionárias de energia, portos;
- c) *agribusiness*, setor que evolui lentamente.

As organizações contratam trabalhos de consultoria, por diversas razões, podendo-se citar, entre elas:

- a) Projetos de curta duração sem aumento de quadro. Como as empresas estão com os quadros extremamente enxutos, o consultor pode ser contratado para realizar o que os funcionários fixos não conseguem fazer. O excesso de trabalho não permite ao pessoal interno desenvolver projetos especiais imprescindíveis para a modernização e o crescimento das organizações;
- b) Visão do especialista. Muitas vezes, as organizações possuem um problema específico e não há, na empresa, quem tenha conhecimento suficiente para resolver o problema;
- c) Ponto de vista independente. Em termos de avaliação de planejamento estratégico, é excelente, pois não há o envolvimento emocional com a organização, podendo visualizar alternativas e soluções que atendam, de forma ideal, às necessidades da empresa;
- d) Projetos para órgãos públicos ou fontes de financiamento, projetos para obter recursos de fonte de financiamentos nacionais ou internacionais.

As empresas de consultorias podem organizar-se na forma de:

- a) Consultores autônomos ou independentes: é o consultor individual, como pessoa jurídica; este é o caso mais difícil para atuação junto ao cliente, uma vez que deve ser um especialista técnico/profissional e empresário empreendedor, devendo estar apto a desempenhar todas as habilidades; até certo ponto é irônico que o consultor independente necessite ser especialista, na percepção do cliente, e um generalista em todas as atividades, pois necessita ter conhecimentos para o funcionamento e a sobrevivência do seu pequeno negócio;
- b) Como agência de empregos fornecedora de temporários que trabalhem no local da empresa contratante; normalmente, o cliente seleciona os indivíduos a serem encaminhados;
- c) Grandes corporações ofertando serviços: em geral, são empresas de contabilidade que incluíram em sua prestação de serviços a consultoria, como Ernest & Young, Deloitte & Touche, Haskins and Sell, Price Waterhouse, Coppers and Lybrand e Arthur Andersen. Evidentemente, a julgar pelo número de firmas que o fizeram com sucesso, as firmas de contabilidade consideram vantajoso, talvez fácil, fazer a transição para consultoria de gestão organizacional e conduzir operações maiores. Igualmente, também há firmas de engenharia que migraram para a consultoria administrativa como a Booz Allen e a Hamilton;
- d) Híbridas: é uma consultoria que fica entre o fornecimento de profissionais ou técnicos temporários e a realização de projetos no local da empresa contratante (Holtz, 1997).

5.2 CLIENTES DE CONSULTORES E CONSULTORIAS

Pequenas e micro empresas, igualmente, quase nunca contratam consultorias, pois o preço é elevado para o porte de negócios desse mercado. O que geralmente ocorre é a venda de projetos em cooperativas ou em instituições que atendam às micro e pequenas empresas como SEBRAE, SENAI e SENAC, que subsidiam treinamento e consultoria. Mocsányi (1997) observa que médias e pequenas empresas não contratam consultorias com a mesma intensidade das grandes organizações, porém as associações de classe patronais costumam contratar treinamentos para grupos fechados no segmento empresarial. A mais importante opinião da prática de consultoria é a perspectiva de como o cliente percebe os serviços, ou seja, o atendimento das suas expectativas.

A definição de quem é o cliente é básica no relacionamento entre o consultor e os membros da organização. Freqüentemente, tem-se a percepção de que o cliente é uma pessoa ou um conjunto de pessoas, ou seja, quem convidou o consultor, o contato mais freqüente, o executivo principal ou a diretoria como um todo. De acordo com Foguel *et al.* (1980), em muitos casos, o executivo principal julga que o cliente é ele, como dirigente máximo e responsável pela organização.

O risco em atender somente a esta percepção é do consultor tornar-se um servo do poder formal, sendo utilizado como instrumento para promover, na organização, as mudanças que a pessoa ou o grupo de pessoas do poder hierárquico desejam. Desse modo, para se evitar constrangimentos futuros, é necessário que este aspecto fique bem claro, no início das atividades de consultoria: quem é o cliente.

Porém, independentemente da definição, o consultor deve posicionar-se para contribuir para o aumento da eficácia da organização como um sistema total, considerando o impacto das intervenções.

A identificação das reais motivações que conduziram o cliente a procurar a ajuda de um consultor e a responsabilidade do consultor é com o sistema total, e não com tal ou qual subsistema ou pessoa.

Para Holtz (1997) é ético que se configurem como atividades a serem cobradas apenas aquelas já aprovadas na proposta e que estejam no contrato de prestação de serviços, pois a venda da consultoria é a informação, o conhecimento, e não o tempo despendido para obter um novo cliente.

O marketing, provavelmente, é uma das funções mais importantes de qualquer negócio, inclusive nos de consultoria, pois uma empresa prospera ou fracassa em proporção ao seu sucesso em gerar compradores para as suas mercadorias e serviços. Na consultoria, este fato também é uma realidade. Para isso, uma das habilidades mais importantes é saber ouvir, pois a atividade principal dos consultores é solucionar problemas, porque os clientes tendem a procurá-los quando necessitam de auxílio. Assim, a contratação de um consultor visa resolver os problemas da maneira mais eficiente e rápida possível.

Conforme Holtz (1997 p. 87),

“Por mais que se pense que a principal função do consultor seja utilizar o conhecimento, habilidades e sabedoria para solucionar impasses, analisar e resolver problemas difíceis, o fato é que a maioria das atribuições de consultoria não exige nada além da resolução de problemas rotineiros”.

É de conhecimento amplo que alguns consultores têm programas e procedimentos favoritos e trabalham entusiasticamente para tentar adaptar todos os problemas do cliente, em perspectiva, a uma das suas soluções. Alguns chegam ao extremo de ofertar soluções para problemas inexistentes. Outros descartam totalmente os sistemas e procedimentos do cliente e planejam instalar sistemas inteiramente novos.

De acordo com Holtz (1997), para a maioria, os serviços requeridos são a provisão de habilidades e conhecimentos adequados para conduzir um levantamento, planejar um sistema, desenvolver um estudo, redigir um relatório, elaborar um projeto, avaliar dados, determinar uma necessidade, fazer uma

apresentação, desenvolver um programa e/ou oferecer outros serviços para realizar missões que, normalmente, são mais ou menos rotineiras para o consultor, mesmo quando são, por natureza, serviços criativos de alguma espécie.

O relacionamento cliente – consultor é um fator primordial na prestação de serviços de consultorias, ou utilização de consultores externos, nas formas já discutidas anteriormente, para contribuir nos programas de desenvolvimento das organizações, embora não seja indispensável, tem-se mostrado uma prática eficaz.

Quando competente, o consultor, normalmente, aporta recursos importantes para o sucesso de projetos, devido, essencialmente, a algumas características, tais como:

- a) distanciamento crítico: por não ser membro efetivo da organização, possui capacidade de diagnóstico e confrontação normalmente não disponíveis na própria organização;
- b) conhecimentos e habilidades especializadas no processo de intervenção e experiência de intervenções em outras organizações.

Enfim, o consultor exerce um papel de agente facilitador de mudanças na organização; porém, contrapondo e segundo Foguel *et al.* (1980), os melhores agentes de mudanças nas organizações são os seus próprios dirigentes e gerentes.

O consultor realiza uma intervenção específica ou um programa de intervenções na organização-cliente, com o objetivo de aumentar a sua eficácia como um sistema total, auxiliando, no desenvolvimento do seu trabalho, como:

- a) ajudar os dirigentes a verem a situação da organização realisticamente;
- b) contribuir com soluções alternativas para os problemas dos dirigentes;
- c) sugerir a utilização de recursos adequados;
- d) facilitar a aprendizagem do cliente.

A confiança no trabalho tem que ser mútua e somente o relacionamento e a convivência permitem consolidá-la.

É inevitável que o consultor, em suas pesquisas sobre a organização-cliente, tome conhecimento de dados confidenciais e até segredos da companhia, seja na área econômico-financeira, projetos, operações, produção, logística. Dessa forma, no que se refere à questão ética, o sigilo deve ser absoluto.

Assim, também as recomendações técnicas que o consultor sugere à organização devem ser realizadas com competência e capacidade. O principal papel do consultor é assistir os clientes na melhoria de seu trabalho, tanto nos aspectos operacionais quanto na introdução de tecnologias e aprimoramento das relações interpessoais. Enfim, em seu papel inovador, adquire grande influência e assume responsabilidades profissionais e sociais. Uma das principais preocupações, portanto, é capacitar o cliente, dando-lhe condições para que se torne independente e autônomo.

5.3 DEPENDÊNCIA – CONTRADEPENDÊNCIA – INTERDEPENDÊNCIA

O trabalho do consultor é ineficaz, em longo prazo, se dele apenas resultarem soluções para os problemas atuais das organizações, sem que estas absorvam a capacidade de produzir soluções para os problemas futuros. A aprendizagem para que a organização administre o seu desenvolvimento, em um processo constante de auto-renovação, é um dos mais relevantes produtos e um dos principais critérios de avaliação da relação consultor-cliente.

A proposta é que um dos principais compromissos do consultor seja respeitar e ampliar a autonomia da organização. O consultor deve agir como meio

de aprendizagem da organização, evitando estabelecimento de relações de dependência. Ele entra na organização devido a seus conhecimentos técnicos especializados e por isso possui o reconhecimento do cliente; desta forma, o consultor pode sentir-se instado, a cada momento, a demonstrar maior conhecimento e experiência, propondo soluções que poderão reforçar a dependência do cliente, tornando difícil à proposta de atingir a aprendizagem organizacional da empresa.

Uma das principais armadilhas que ocorre na fase inicial do relacionamento cliente-consultor é que o cliente, habitualmente, espera que o consultor diga o que ele deve fazer. Como o consultor não possui fórmulas mágicas e prontas na análise dos problemas organizacionais, o cliente poderá interpretar como falta de competência, falta de conhecimento específico do ramo de negócio e do assunto para o qual foi contratado.

Sob essa pressão, o consultor e o cliente podem entrar na segunda armadilha: soluções rápidas e fáceis, de curto prazo, passíveis de comprometer o desenvolvimento da organização em longo prazo.

De acordo com Foguel *et al.* (1980), para atingir a autonomia do cliente, no processo de intervenção, é necessário:

- a) gerar informações válidas e testáveis; e:
- b) auxiliar a organização a realizar escolhas livres, no sentido de serem escolhas baseadas em informações úteis e não distorcidas;
- c) desenvolver comprometimento interno com as decisões tomadas.

A autonomia do cliente, em seu relacionamento com o consultor, pode ser caracterizada pelo ciclo “dependência-contradependência-interdependência”, e é

comum a outros tipos de relações como, por exemplo, as de professor-aluno e de terapeuta-cliente.

Isso é explicável, pois a dependência é característica de um período em que o consultor é percebido como aquele que vai resolver todos os problemas do cliente, é o “messias organizacional”; a contradependência são os comportamentos de reação do cliente de que o consultor não é “tão” competente, pegando-o nos mínimos detalhes, sendo um momento de alta pressão e de questionamentos. Se resolvidos, adequadamente, os temas críticos dessa fase, o relacionamento evoluirá para uma relação de interdependência, quando, então, pode ser exercido um tipo de autonomia que objective:

- a) elevado grau de confiança e colaboração;
- b) engajamento na solução de problemas;
- c) desenvolvimento e mútua aprendizagem;
- d) assimilação dos papéis sendo o consultor percebido como um recurso, que somente deve ser utilizado para determinados problemas e situações, e que não deve sê-lo para áreas nas quais reconhece que não pode auxiliar.

Nenhum desses estágios deve ser ignorado ou suprimido. O relacionamento somente será proveitoso e amadurecido chegando à interdependência, se forem adequadamente resolvidos os temas surgidos na contradependência. A aprendizagem do que ocorre no microcosmo da relação cliente-consultor facilita o processo de desenvolvimento organizacional, pois o cliente terá ganhado em suas capacidades perceptivas, analíticas e comportamentais dos reais problemas da organização.

5.4 INTERVENÇÕES DE PROCESSO E INTERVENÇÕES DE CONTEÚDO

Alguns dos fracassos nas tentativas de respostas organizacionais ao processo de deterioração do modelo de intervenção apresentam-se como um falso dilema, que é muito mais uma armadilha para o consultor do que propriamente uma escolha de estratégia de intervenção, pois alguns consultores tentam intervir em problemas de conteúdo e outros nos processos, focalizando problemas de natureza comportamental e metodológica. De acordo com Souza (1979), tal dilema não corresponde à realidade organizacional, porque os problemas apresentam-se como complementares, inter-relacionados e de mútua influência e causação.

As opções de intervenção de processo ou de conteúdo não são somente escolhas específicas do consultor. O cliente, muito preocupado com as questões do seu dia-a-dia, tende a dar maior ênfase a problemas técnico-estruturais ou de conteúdo, tais como: fatias de mercado, recursos financeiros, custos de produção, fluxo de documentos, definição da estratégia de diversificação, etc.

5.5. NÍVEL DAS INTERVENÇÕES

Harrison (1970) sugere dois critérios quanto ao nível de profundidade das intervenções, com o objetivo de minimizar riscos para a organização:

- 1º) o consultor intervirá em um nível mais profundo do que aquele requerido para produzir ações duradouras com os problemas em consideração;

2º) o consultor intervirá em um nível não mais profundo do que aquele no qual a energia e os recursos do cliente possam estar comprometidos com a solução dos problemas e com as mudanças.

A decisão quanto ao nível de profundidade utilizado é do consultor, e da forma que melhor lhe aprouver para a solução do problema do cliente.

Algumas discrepâncias ainda podem ocorrer no relacionamento cliente-consultor, como:

- a) o tipo de negócio do cliente é contrário aos valores do consultor;
- b) o consultor lembrar-se de que seu compromisso básico é contribuir para a melhoria do sistema organizacional;
- c) o cliente quer atingir os fins propostos pelo consultor, mas os meios contrariam os valores pessoais do consultor;
- d) o cliente quer resultados quantificáveis, em curto prazo, porém o consultor está orientado para aspectos qualitativos e associados em longo prazo.

As respostas a essas situações conflituosas não cabem somente ao consultor. Argyris (1973) formulou a hipótese de que, independentemente dos problemas com que o cliente se defronta, o intervencionista precisa focar três tarefas básicas, a fim de se comportar eficazmente, mantendo a integridade do cliente:

1. gerar informação válida com o mínimo de distorção;
2. propiciar oportunidades para que o cliente tome decisões livres; e:
3. obter comportamentos internos com a decisão tomada.

Outro fator relevante, que dará suporte conceitual ao referencial teórico, além das características de serviços de consultores/consultorias, são os conceitos da avaliação de desempenho, assunto que será abordado no próximo item.

6 CONCEITOS E OBJETIVOS DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

O referencial teórico é relativo aos processos, metodologias, formas, experiências organizacionais e modelos das avaliações de desempenho, objetivando obter-se conhecimentos conceituais sobre a questão básica da pesquisa: a análise de um processo de avaliação de desempenho realizado por uma equipe de consultores terceirizados.

A palavra “avaliação” significa “medir, valorar ou comparar” e “desempenho” significa “ação, atuação ou comportamento”.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), o ato de avaliar é indispensável e intrínseco à natureza humana, sendo um fenômeno natural que ocorre a partir de um processo de percepção até o seu julgamento ou avaliação.

De acordo com Moura (1999), a falta de objetivos claros e transparentes gera os seguintes receios em relação à avaliação de desempenho.

- a) insatisfação dos avaliados, comprometendo a credibilidade da organização;
- b) maior importância ao processo do que à própria finalidade;
- c) o fato de ignorar os conceitos de necessidades dos clientes; e incorporar distorções e gerar interpretações tendenciosas.

Como já se mencionou anteriormente, os objetivos e as metas para a avaliação do processo é a retroalimentação ou *feedback* para que os consultores possam desenvolver e aperfeiçoar sua performance, obtendo os resultados desejados. É, portanto, necessário ter os objetivos muito claros, senão, é como sair em uma estrada sem rumo, não sabendo onde se quer chegar, e aí, com certeza, não será alcançado um resultado satisfatório.

Entende-se que a avaliação de desempenho traduz o esforço conjunto dos prestadores de serviços na realização de tarefas que lhe são confiadas pela organização. Portanto, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é um instrumento que situa o grau de gestão participativa, no qual os consultores passarão a sentir-se parte integrante de todo o processo decisório e estarão comprometidos com os resultados, na busca permanente de autodesenvolvimento.

O cliente terá, também, a seu dispor, um histórico do aperfeiçoamento e da evolução do consultor, cuja avaliação de desempenho poderá ser utilizada como critério claro e transparente para a continuidade de sua prestação de serviços.

6.1 BREVE HISTÓRICO E DEFINIÇÕES DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), existem notícias de que, nos anos 221–265 d.C., a dinastia WEI instituiu a figura do “julgador imperial”, cujo papel era avaliar a atuação da família imperial e relatar o julgamento ao imperador, que utilizava as informações para tomar decisões relativas à família e ao império.

Lucena (1992) complementa que os métodos mais utilizados são basicamente originários de experiências desenvolvidas por algumas instituições que antecederam as organizações econômicas modernas - as corporações militares e o Estado (administração pública). Essas instituições formularam critérios de avaliação e definiram objetivos, porém a simples transposição para o ambiente empresarial, sem a revisão dos critérios e objetivos e sem a correta adequação ou adaptação ocasionam distorções e problemas.

Foi na década de 90, no entanto, que proliferaram as avaliações de desempenho em todos os níveis.

Tanto Bergamini e Beraldo (1988) quanto Lucena (1992) relatam as mudanças de focos organizacionais. Inicialmente, a base era o incentivo e a única preocupação era com a produção, durante a chamada “Segunda Revolução Industrial”. Nas décadas de 60 e 70, alguns fatores influenciaram as necessidades de mudanças organizacionais: o aumento do consumo, a expansão tecnológica, a competição dos mercados, a diversificação dos negócios e a expansão de mercados internacionais. Substituiu-se, então, o pensamento da produção para o pensamento do resultado - Administração por Objetivos (APO). A análise do resultado, em si, não possuía nenhuma subjetividade nos critérios de valoração ou mensuração que pudessem ser imprecisos ou injustos, desta forma, não atingindo os objetivos para os quais foram concebidos e que eram, utilizados, até então, para diagnosticar o resultado e avaliar o comportamento das pessoas.

Bergamini (1979) conceitua a Avaliação de Desempenho como mais uma questão de atitude que de técnica, pois o ser humano está interessado em contribuir para o seu autodesenvolvimento e o dos outros seres humanos, propondo uma revisão e atualização mais permanente de seu próprio comportamento.

Para Marras (2000), a Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou grupo, em um período e área específicos.

De acordo com Lucena (1992), podem ocorrer alguns equívocos na avaliação de desempenho, tais como:

- a) um único dia de avaliação de desempenho;

- b) definição inadequada dos objetivos;
- c) não-comprometimento da alta administração;
- d) a forma ou não-retorno dos resultados da avaliação para o avaliado;
- e) a avaliação não se resume em formulários.

Para Bergamini e Beraldo (1988), as avaliações podem conter alguns “vícios de avaliação” - os desvios -, sendo os mais comuns, os seguintes:

- a) subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador;
- b) unilateralidade: valorizar aspectos que somente o avaliador julga importantes;
- c) tendência central: não assumir valores extremos;
- d) efeito “halo”: contaminação do julgamento;
- e) falta de memória: ater-se aos últimos acontecimentos;
- f) supervalorização: acreditar que o instrumento possa corrigir as pessoas;
- g) desvalorização da avaliação: desacreditar os procedimentos da avaliação;
- h) falta de técnica: desconhecimento das principais características;
- i) vincular salários a avaliações de desempenho.

Esses fatores, erros ou vícios contribuíram para os insucessos e fracassos dos processos de avaliação de desempenho, conforme afirma Lucena (1992, p. 11), e levaram a um questionamento: apesar dos problemas apresentados, dos

insucessos, “por que as empresas insistem com a avaliação de desempenho?” Chegou-se à conclusão que isso ocorre porque as organizações perceberam, que os métodos tradicionais não eram os mais adequados à atual realidade das organizações e, segundo Pontes (1999), a avaliação é indispensável devido à obtenção e manutenção da competitividade da empresa; sendo uma das maneiras de as pessoas aperfeiçoarem o seu trabalho e que, se existem problemas, eles estão muito mais ligados ao processo que necessita ser melhorado (Lucena, 1992). Porém, em algumas organizações como, por exemplo, na GM, foram abolidas as avaliações, segundo diz Chris Oster, diretora de desenvolvimento organizacional da unidade Powertrain Group, “As avaliações geravam muitos problemas para os gerentes e avaliados, e não promoviam mudanças de comportamento”.

As organizações não estariam aplicando as avaliações adequadamente e, por conseguinte, não estariam conseguindo extrair resultados. Para o psicoterapeuta José Ernesto Bologna, do Instituto Ethos de Desenvolvimento de Empresas, em São Paulo, que é uma Organização Não Governamental (ONG), possuindo como missão incentivar a responsabilidade social das empresas “é muito difícil para qualquer ser humano, de qualquer lugar do mundo aceitar uma crítica sobre trabalho, competência ou personalidade”.

As organizações têm errado na elaboração, na aplicação e na utilização das avaliações, e o pior erro é o seu uso como justificativa para decisões administrativas e não para ajudar as pessoas na tarefa de desenvolverem-se como pessoas e aperfeiçoarem seu desempenho profissional, que é o objetivo principal que se busca nesta pesquisa.

6.2 NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Inseridas nas realidades atuais de avanços técnicos, instabilidade econômica e social, encontram-se as pessoas, é através delas que as ações acontecem, e são a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional.

Lucena (1992, p. 14), resume assim esta necessidade

“O esforço é permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, são maiores as exigências de qualificação pessoal para assumir novos desafios, responsabilidades, riscos e flexibilidade para conviver com a instabilidade”.

Dentre os mecanismos existentes de motivação, capacitação e comprometimento com a organização, temos a Avaliação de Desempenho, que pode gerar resultados positivos, desde que adaptada às particularidades e culturas das pessoas e das organizações.

Para Lucena (1992), o grande desafio organizacional é desenvolver e qualificar o potencial dos seus colaboradores para obter desempenho, responsabilidade e comprometimento com os resultados, criando condições para o aprimoramento da qualidade e o intercâmbio das informações, internamente e no relacionamento com os clientes.

Bergamini e Beraldo (1988) complementam que a avaliação, em termos institucionais, é um processo que propõe às pessoas a revisão e a atualização mais permanente do seu comportamento.

Apesar da restrita literatura, por não abordar a Avaliação de Desempenho para prestadores de serviços terceirizados, há literatura suficiente sobre

processos de avaliações internas de funcionários das organizações, e excetuando esta particularidade, discutível, da revisão sobre remuneração, acredita-se que a literatura disponível é completamente aplicável às avaliações de terceirizados.

6.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As avaliações de desempenho organizacionais possuem algumas características comuns: centram suas atuações em uma série de observações registradas, com periodicidade anual em fichas de conceitos preenchidas pelos superiores imediatos e, normalmente, são revisadas por um comitê de avaliações.

Os métodos empregados para sua realização, segundo Bergamini (1988), são:

- a) avaliação direta: chefia hierárquica avalia os pontos positivos com conhecimento do avaliado, padrões de desempenho na atividade e, negativamente, as disfunções perceptivas que contaminam o julgamento do avaliado, dados pobres qualitativamente.
- b) avaliação conjunta: há a participação do avaliador e do avaliado, sendo um momento de troca extremamente rica. Quando o contexto organizacional permitir, deve ser considerada;
- c) auto-avaliação: o próprio avaliado faz o julgamento de seu desempenho e, após, o avaliador também emite seu parecer. Como ponto positivo, nessa metodologia, há a oportunidade de esclarecimentos, reduzindo-se, as distorções, pois é um momento de orientação. Negativamente, há atritos, pois é exigido um elevado nível de compreensão entre avaliador e avaliado, o que não é facilmente encontrado.

Este trabalho visa redesenhar o processo da avaliação do consultor, pois, conforme Bergamini e Beraldo (1988), os métodos de avaliação devem incluir a participação do avaliado no processo.

Para Pontes (1999), temos os seguintes métodos e suas respectivas críticas:

- a) Comparação simples ou atribuição de graus elegem-se indivíduos que serão parâmetros e classificação para os demais, prende-se ao desempenho passado, e por avaliar pessoas de forma global não permite programas de melhorias de desempenho e também os critérios na classificação da escala não são claros.
- b) Comparação binária o indivíduo é comparado com os demais membros do grupo, com o auxílio de uma tabela de dupla entrada, possui os mesmos vícios da metodologia anterior.
- c) Escolha forçada define parâmetros de desempenho esperado, em uma escala de péssimo a ótimo, e classifica os funcionários de acordo com uma percepção subjetiva.
- d) Escala gráfica, método mais largamente empregado e divulgado, através de formulários específicos, em vez de avaliar-se o desempenho das pessoas, acabava-se por avaliar as próprias pessoas.
- e) Fases descritivas, este método consiste na avaliação de desempenho do funcionário através de comportamentos descritivos previamente estipulados.

- f) Pesquisa de campo, dentre os métodos tradicionais é o que mais neutraliza a subjetividade da avaliação, consiste em reuniões entre o técnico de recursos humanos e o líder de equipe, em que são levantados as causas e os motivos de desempenho do indivíduo, através da análise de fatos e situações, este método permite o diagnóstico padronizado de desempenho e a possibilidade de planejar o desenvolvimento profissional de cada um, suas maiores dificuldades de aplicação são o tempo e o número de pessoas envolvidas.

- g) Avaliação por objetivos é um método integrante da concepção da administração por objetivos e busca o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativos motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo. “A participação no trabalho e o entendimento dos objetivos da empresa, por sua vez, são fatores importantes na integração das pessoas na organização” (Pontes 1999, p. 74).

Uma das técnicas mais modernas é a avaliação 360 graus que é realizada pelos pares do avaliado: clientes, superiores e subordinados. Também há a variante de 180 graus, com participação dos clientes, pares e superiores hierárquicos.

Um importante aspecto que os autores mencionam para o sucesso da implantação de um processo de avaliação de desempenho é o treinamento e o comprometimento tanto de avaliadores - que deverão estar conscientes do ato de avaliar -, quanto dos avaliados - que deverão estar preparados para o *feedback* da avaliação.

Neste estudo, o avaliador, é o cliente final, e possui sua importância no processo de avaliação para a melhoria contínua da prestação de serviços, e o avaliado, o consultor, em receber o retorno, elaborar e aperfeiçoar sua atuação.

Os eventos do SEBRAE podem ser de curtíssima duração, que vão desde quatro horas, até outros com duração de meses, o instrumento a ser utilizado deverá estar focado para o processo.

Lucena (1992) sugere que para a perfeita implantação de uma metodologia de avaliação de desempenho, devem ser observadas três fases: sendo a primeira, o conhecimento; a segunda, a implementação; e a terceira, o comprometimento.

Pode-se concluir que as organizações devem estar conscientes do objetivo final da avaliação de desempenho, visto que, se o objetivo não estiver definido e, conseqüentemente, os resultados não forem utilizados corretamente e repassados aos prestadores de serviços, a avaliação de desempenho cairá em descrédito.

Para Lucena (1992), a perfeita aceitação e sucesso de todo um processo de avaliação de desempenho, desde a criação de instrumentos como formulários, instruções, conceitos e explicitação dos objetivos e critérios, deve contar com a participação dos envolvidos. O sistema, no caso do SEBRAE, especificamente, deve envolver os consultores com questionários para sugestões e os clientes com a sua percepção. O processo deverá ser construído entre SEBRAE – CONSULTOR – CLIENTE.

Como sustentação desta análise, será utilizado o que Bergamini e Beraldo (1988) apresentam como os dois principais objetivos nas avaliações de desempenho: o “administrativo” e o “auto-aperfeiçoamento”.

- a) administrativo: continuidade da prestação de serviços por parte do consultor terceirizado;
- b) auto-aperfeiçoamento: o consultor deve analisar seus pontos fracos e fortes e trabalhar em seu aprimoramento.

Os instrumentos podem variar de autor para autor, porém para Bergamini e Beraldo (1988), a classificação pode apresentar-se em dois grupos:

- a) avaliação direta: o centro do interesse é o indivíduo que está sendo avaliado;
- b) avaliação por comparação: é comparativamente a um grupo.

Também é imprescindível no processo de avaliação, a inclusão de uma auto-avaliação, e a auto-avaliação não necessariamente deverá ser pontual, podendo ser temporal, na qual o avaliado julgará seu desempenho.

Segundo Patton (*apud* Roesch, 1999), há dois modelos de avaliação: avaliação de resultados e avaliação formativa. A primeira propõe-se a julgar a efetividade de um programa, política ou plano, enquanto que as avaliações formativas baseiam-se em estudos de processos. A reavaliação do presente processo de Avaliação de Desempenho que pesquisa e analisa o processo, portanto é o próprio método aplicado para avaliação formativa a fim de observar a avaliação de resultados de trabalhos realizados através de consultores em MPEs, que proporcionarão aos consultores informações acerca do desenvolvimento de um processo. Além disso, assume a função de reguladora, quando permite que os interessados ajustem estratégias e dispositivos, podendo reforçar competências de acordo com os objetivos e permitindo ao indivíduo analisar situações,

reconhecer e estruturar sua aprendizagem e, por conseqüência, melhorar o desempenho em suas atividades.

Em algumas empresas, como a American Express, o desempenho individual dos profissionais pode ser acessado na rede interna de computadores, à vista de qualquer pessoa da organização. Este também é um aspecto que será pesquisado neste trabalho, e está de acordo com o objetivo específico de identificar critérios de recrutamento e seleção de consultores dentro dos parâmetros legais exigidos, com a análise das avaliações internamente, pesquisando e confirmando a continuidade das atividades; a disponibilidade das avaliações para os consultores na extranet proporcionará um modelo com transparência.

6.4 TENDÊNCIAS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Para Bergamini e Beraldo (1988), uma avaliação de desempenho deverá atender três dimensões:

- 1) revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados;
- 2) apreciação do comportamento pessoal, a maneira como realiza seus objetivos; e
- 3) avaliação de potencial estimativa de como o indivíduo poderá desenvolver-se.

Moura (1999) propõe separar e medir os dois universos, pessoas e processos, considerando no universo das pessoas os seguintes objetivos:

- a) mecanismo de realimentação, que forneça aos avaliados uma idéia clara e precisa do que se espera deles, informando-os como estão se

desempenhando ou como podem melhorar aqueles aspectos em que ainda não atingiram a performance desejada;

- b) permitir o registro permanente, confiável e cumulativo dos dados de desempenho;
- c) prover as áreas com informações que permitam selecionar com base em fatos e de acordo com potenciais.

O processo de avaliação deverá contemplar o aspecto profissional e o pessoal, ou seja, a forma como realiza o trabalho e as qualidades pessoais que demonstra ser possuidor, fatores essenciais para o sucesso no cumprimento da missão da organização, e não somente basearem-se em questões punitivas e recompensatórias.

Para Moura (1999), há a necessidade da estruturação de três subsistemas geradores de informações importantes para o processamento da avaliação:

- a) subsistema de realimentação: é o *feedback* para o avaliado; como as avaliações são pontuais, e por eventos, com clientes distintos em sua grande maioria, inexistente a tendência aos erros ou “vícios” da avaliação já mencionados anteriormente.
- b) subsistema de avaliação e o registro: são as avaliações propriamente ditas e os seus respectivos registros;
- c) subsistema de seleção: desloca-se seu centro do avaliado para o selecionador, ou seja, facilitando internamente a utilização de determinado consultor.

Embora não se explore o assunto por completo, há teorias e pesquisas que enfocam a motivação a partir do *feedback*, e dos sistemas de avaliação e

acompanhamento do desempenho das pessoas no desenvolvimento de atividades.

6.5 ASPECTOS MOTIVACIONAIS DO *FEEDBACK*

A avaliação de desempenho não deve considerar somente aspectos disciplinares, deve levar em conta a motivação gerada pela retroalimentação do desempenho no desenvolvimento de um trabalho, independentemente de ser funcionário ou consultor terceirizado, o efeito é válido. Para tanto, Bergamini e Coda (1997) abordam que a motivação para apoiar processos de desenvolvimento e de mudança pode ser viabilizadas nos níveis de satisfação dos colaboradores, e um dos aspectos essenciais é garantir *feedback* constante, entre outros de importância, envolver as pessoas nas decisões, criar canais de comunicação.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo objetiva avaliar e identificar o processo atual de avaliação de desempenho dos consultores do produto treinamento do SEBRAE para MPEs. Para atingir tal objetivo, buscou-se informação primária e atual pesquisadas através de questionários enviados aos clientes e consultores. Registraram-se as opiniões e sugestões que possibilitaram analisar os estágios de evolução e seus desafios para um aperfeiçoamento do processo, revisando oportunidades de melhorias, e conforme observa Roesch “discutindo o problema, utilizando o referencial teórico e a apresentação de soluções e alternativas” (1999, p. 105).

O delineamento da pesquisa em foco será na modalidade de pesquisa descritiva, realizada através do método *survey*. Para Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa *survey* “é um meio de captar informações sobre características, ações e opiniões de um grupo de pessoas, referentes a uma população”. O método *survey* está baseado na coleta de dados primários (em campo), através de questionários estruturados aplicados a uma amostra de determinada população. Nesta pesquisa a aplicação foi via correio, porém precedidas de um *e-mail* ou telefonema de apresentação da mesma.

Utilizaram-se amostras aleatórias, tanto na pesquisa prévia ou piloto quanto na pesquisa final, compostas por clientes que demandaram serviços de treinamento do SEBRAE e foram atendidos pelos consultores habilitados, sendo informado, no envio dos questionários, dos objetivos acadêmicos e de revisão do processo da pesquisa. No questionário de sondagem com os consultores, pesquisou-se informações quanto à percepção dos consultores em relação ao atual sistema de avaliação de desempenho, e suas possíveis melhorias.

O questionário prévio surgiu de discussões, reuniões e vieses internos dos funcionários do SEBRAE sobre a aplicação, o modelo, a forma e o conteúdo, do processo de avaliação de desempenho, bem como sua utilização atual e as devidas análises dos resultados no processo de avaliação de desempenho dos consultores.

7.1 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

As populações adotadas foram às empresas clientes, que buscaram desenvolvimento, através do produto treinamento do SEBRAE no ano de 2000, e os consultores habilitados no credenciamento. No banco de dados foram localizados 8.700 clientes, no ano, e de 998 consultores que atenderam a este critério.

7.1.1 Definição da Amostra

Inicialmente, buscou-se definir o tamanho das amostras segundo cálculos estatísticos, conforme demonstrado a seguir. Os resultados das amostras, tanto para clientes como para consultores, foram números muitos elevados de questionários a serem enviados.

Segundo Richardson, (1999) a definição do tamanho das amostras, ou seja, as fórmulas para calcular o tamanho das amostras dependem dos seguintes fatores:

- ◆ Amplitude do universo: neste caso o número de clientes e consultores no ano de 2000.
- ◆ Nível de confiança estabelecido: a escolha do pesquisador, geralmente 95% ou 99%.
- ◆ Erro de estimação permitido: quanto menor o erro, maior deverá ser o tamanho da amostra; a escolha do pesquisador, sendo comum erros de 4 ou 5%.
- ◆ Proporção que a característica pesquisada apresenta no universo (p e q).

Assim, a fórmula para definição do tamanho da amostra, considerando populações finitas, como neste caso, é:

$$n = N \times \sigma^2 \times p \times q / E^2 (N - 1) + \sigma^2 \times p \times q$$

Sendo,

N = tamanho da população

σ = nível de confiança (escolhido, em número de desvios –sigmas) = **95%** = 2 sigmas

p = % de sucesso (de a empresa escolhida ser representativa da população) = 50%

q = % insucesso (da empresa escolhida ser representativa da população) = 50% (=100 – p)

E = erro de estimação = 4%

Aplicando-se a fórmula para saber o tamanho da amostra de clientes:

$$n = 8.700 \times 2^2 \times 50 \times 50 / 4^2 (8.699) + 2^2 \times 50 \times 50$$

$$n = 8.700 \times 4 \times 2.500 / 16 (8.699) + 4 \times 2.500$$

$$n = 87.000.000 / 139.184 + 10.000$$

$$n = 87.000.000 / 149.184$$

$$n = \mathbf{583,17}$$

E, para os consultores:

$$n = 998 \times 2^2 \times 50 \times 50 / 4^2 (997) + 2^2 \times 50 \times 50$$

$$n = 998 \times 4 \times 2.500 / 16 (997) + 4 \times 2.500$$

$$n = 9.980.000 / 15.952 + 10.000$$

$$n = 9.980.000 / 25.952$$

$$n = \mathbf{384,55}$$

Existem, no entanto, fatores determinantes do tamanho da amostra. Não se deve aceitar sem maiores considerações o tamanho da amostra gerado pela fórmula estatística. Os fatores a serem considerados são de acordo com Mattar (1996):

- Objetivos da pesquisa: o uso que se pretende dar à informação obtida pode interferir no tamanho da amostra, ou seja, se a decisão a ser tomada exige precisão dos dados (investimento alto, por exemplo, no lançamento de um novo produto) deve-se considerar uma amostra grande. Por outro lado, se não há necessidade de informações muito precisas (em alguma outra decisão de marketing, por exemplo), o objetivo pode ser satisfeito com uma amostra inferior.
- Restrições de tempo: a maioria das pesquisas precisa cumprir um prazo, ou tem um tempo para serem realizadas. Assim, pode-se decidir por uma amostra menor do que a ideal, de forma que a pesquisa seja realizada dentro do tempo disponível.

- Restrições de custo: recursos financeiros disponíveis condicionam o tamanho da amostra. Se houverem dificuldades financeiras, o tamanho da amostra tende a ser menor. Por outro lado, o fato de existir grande quantidade de recursos financeiros não deve condicionar a uma amostra exageradamente grande, ou seja, o tamanho da amostra deve atender primeiramente os objetivos da pesquisa.
- Plano de análise dos dados: o tipo de análise a ser realizada influencia o tamanho da amostra. Análises mais simples, como a tabulação simples das respostas de cada variável, dependendo da quantidade de opção de respostas exige amostras menores ou maiores. Análises que examinam a relação entre duas variáveis (tabulação cruzada) exige tamanho de amostras menores. E as análises com mais de três variáveis juntas (análise multivariada) irão exigir diferentes tamanhos de amostras, dependendo da técnica a ser utilizada.
- Igualmente, podem ser levados em consideração fatores psicológicos da pesquisa, porém este fator ocorre com maior intensidade em pesquisas políticas de intenções de votos.

Buscou-se inicialmente selecionar as empresas de forma probabilística conforme demonstrativo de cálculos apresentados, bem como a opção das amostragens:

- Amostragem aleatória simples: todas as unidades da população têm chances iguais e conhecidas de serem selecionadas, utilizou-se uma tabela de números aleatórios para o sorteio;
- Amostragem estratificada: escolhe-se algum (ou alguns) critério(s) de divisão e depois se aplica também a tabela de números aleatórios. (Oz, 2000)

Neste trabalho, optou-se, inicialmente, pela amostragem aleatória simples. No entanto, há algumas razões para o uso de amostragens não-probabilísticas: (Mattar,1996): o tempo, os recursos financeiros, materiais e humanos que podem

não estar disponíveis ao pesquisador, restando ao mesmo realizar a pesquisa por meio de amostragem não probabilística ou mesmo nem realizar a pesquisa.

Os resultados do tamanho das amostras de consultores e clientes, obtidos nos cálculos estatísticos, e as considerações sobre os fatores determinantes do tamanho das amostras necessárias; objetivando tornar a pesquisa viável, no prazo e com os recursos disponíveis, porém com um número mínimo de respostas válidas e completas, para que seja respeitado o rigor da análise necessária, optou-se em sortear aleatoriamente no banco de dados do SEBRAE (*data-warehouse*), somente um, entre os aproximadamente 130 títulos do produto treinamento (cursos), para aplicação da pesquisa. Para obter-se confiabilidade da amostra para a pesquisa, decidiu-se realizar a pesquisa com 100% dos consultores e 100% dos clientes no título sorteado.

O título sorteado foi: “A Formação dos custos, o preço de venda e o mercado (indústria, comércio e serviços)-Cód. 122” conforme Anexo J, que no ano de 2000 dispunha de 18 consultores habilitados, e com a participação de 66 clientes cadastrados, nas mais diversas regiões do estado do Rio Grande do Sul. Sendo que, dos 66 clientes, foram enviados 57 questionários, pois no cadastro de clientes, considerou-se somente os que possuíam informações completas, como o endereço, incluindo o CEP e o telefone.

7.2 PLANEJAMENTO DA COLETA DE DADOS

O planejamento da coleta de dados deve facilitar a realização da mesma e minimizar os fatos que possam comprometer os resultados da pesquisa, tais como:

- a) prazo de realização;
- b) procedimentos das coletas de dados a serem seguidos;
- c) procedimentos para verificação dos questionários realizados.

A metodologia utilizada no projeto de pesquisa de análise do sistema de avaliação de desempenho de consultores para MPEs foi uma coleta de dados primários, através de questionários, com o objetivo de observar como os clientes de MPEs avaliam as atividades desenvolvidas pelos consultores habilitados pelo SEBRAE, se suas percepções e expectativas foram atendidas, e em que nível. O questionário proveu dados que foram analisados e cruzados, possibilitando levantar hipóteses, porém o caráter, essencialmente, é o exploratório.

Os questionários clientes e o questionário de sondagens aos consultores, encontram-se respectivamente nos Anexos D e E. Os mesmos foram enviados através dos correios, para 100% dos participantes, conforme já comentado anteriormente, com uma carta de apresentação expondo, tanto ao cliente, como para o consultor o objetivo de construir-se uma proposta de um sistema de avaliação de desempenho, baseada na visão do cliente, e corroborada com a opinião do consultor.

7.3 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO PRÉVIO

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa prévia ou piloto para observar as reações e registrar as sugestões dos respondentes quanto ao número, compreensão, inconsistência ou complexidade das questões, linguagem inacessível, perguntas supérfluas, etc. Com as observações e sugestões, reformularam-se ambos os questionários acrescentando, suprimindo ou modificando questões. O questionário piloto foi aplicado em grupos com as mesmas características das populações que se deseja pesquisar. O propósito é detectar eventuais problemas, tais como: desenho e formulação das questões ou instruções dos questionários.

Observando-se a existência de questões ambíguas ou se os respondentes possuiriam dificuldades de entendimento dos questionários. De acordo com

Zikmund (2000), os questionários prévios podem ser aplicados em grupos de “indivíduos selecionados por conveniência e similares às amostras em que serão aplicadas as pesquisas, ou seja, não é necessário calcular uma amostra estatística para realização do piloto”.

Baseados na não-obrigatoriedade do cálculo de amostras estatísticas para realização dos questionários prévios, selecionou-se da base de clientes e consultores do ano de 2000, aleatoriamente 34 clientes, dois clientes por região física de atuação, e 17 consultores, um por região de atuação do cadastro do SEBRAE para realização dos questionários prévios. A forma da seleção utilizou o critério das diferenças regionais, se existiam, quanto à compreensão do questionário para clientes, e do questionário de sondagem para consultores.

Para Richardson (1999) o questionário prévio serve também para analisar todo o processo de pesquisa em si quanto à aplicação, análises e cruzamentos. Assim, ao aplicarem-se os questionários prévios, buscou-se realizá-los como se realmente fossem as pesquisas definitivas.

Desta forma, os questionários foram enviados através dos correios, com envelopes pré-selados para retorno, acompanhados das cartas de apresentação da pesquisa informando que a mesma destinava-se somente para fins acadêmicos e de melhoria de processos internos. Ao final dos questionários, inseriu-se questão aberta para que o pesquisado se posicione sobre o entendimento das questões, processo de avaliação de desempenho, dificuldades sobre os instrumentos de coleta de dados, tempo para responder os questionários e sobre o SEBRAE. E, concomitantemente ao envio das pesquisas, através dos correios, foram realizados telefonemas aos pesquisados explicando que receberia questionários através dos correios, o objetivo da pesquisa; a forma de responder e de retorno.

7.4 PROCESSAMENTO ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

O processamento da tabulação foi através do *software Excell*.

Foram realizadas, através das comparações das variáveis, análises quantitativas e qualitativas, procurando identificar como o cliente percebeu a prestação de serviços do consultor, bem como qual foi a percepção do consultor sobre o atual processo de avaliação de desempenho.

No quadro 3 relacionam-se as questões, como forma de verificação das variáveis, e o direcionamento com os objetivos da pesquisa, se para clientes ou consultores:

OBJETIVOS DA PESQUISA PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
OBJETIVO ESPECÍFICO	COMO VERIFICAR	QUESTÕES	Cliente/Consultor
Identificar a MPE	-Questionário clientes	- 1.1 a 1.3	- Identificação como MPE
Descrever o processo atual avaliar e identificar os pontos positivos e negativos.	-Questionário clientes -Questionário sondagem consultores	- 2.1 a 2.8 - 1) A a G	- Avaliação e Descrição do processo visões do cliente e do consultor - Sugestões
Conhecer a opinião dos consultores sobre o processo de avaliação.	-Questionário sondagem consultores	- 1) H a J - 2 e 3	-Processo avaliação -Critérios -Sugestões -Questões Abertas
Conhecer e registrar opinião dos clientes para melhoria do processo.	-Questionário clientes	- 2.8 e 5 - 2.6 e 2.7	-Questão aberta -Processo atual
Identificar critérios de recrutamento e seleção dentro dos parâmetros legais.	-Questionário clientes	- 3.1 a 3.11	-Critérios de qualificação de consultores do ponto de vista clientes
Conhecer SEBRAE	-Questionário Clientes	- 4.1 e 4.2	-Questões Clientes

Quadro 3: Descrição Objetivos da Pesquisa Processo de Avaliação de Desempenho

8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DAS PESQUISAS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa. Em um primeiro momento foram tratados os resultados das pesquisas, tanto da prévia quanto da final, realizada junto aos consultores sobre o processo de avaliação de desempenho, onde se buscou conhecer a opinião e sugestões para aperfeiçoamento do processo. Num segundo momento, descreveu-se o processo atual de avaliação de consultores, apresentando seus pontos positivos e negativos. Para finalizar, apresenta-se melhoria do processo de avaliação de desempenho, baseadas na análise do processo atual e na pesquisa realizada.

8.1 RESULTADOS OBTIDOS NOS QUESTIONÁRIOS PRÉVIOS

No quadro 4, apresenta-se a situação dos questionários enviados no teste piloto.

Enviados	34
Extraviados	07
Sem acesso de correios	02
Não responderam aos telefonemas	02
Não responderam aos telefonemas/pesquisa	18
Retornaram	05
Percentual de retorno	14,70 %

Quadro 4: Questionário piloto clientes atendidos em 2000

As alterações necessárias após a aplicação do questionário piloto com os clientes foram:

1. Readequação nas escalas de respostas das questões 1.2 e 1.3.
2. Eliminação da questão 2.2 e 2.5, pois estavam dúbias.
3. Complementação da questão 2.3.
4. Readequação da frase da questão 2.10.
5. Readequação da frase da questão 3.3.
6. Abertura da questão 3.4 em 3.4, 3.5 e 3.6.
7. Eliminação de uma das alternativas de resposta da questão 3.5.
8. Separação das questões 3.10 e 3.11, por serem de avaliação geral da prestação dos serviços do SEBRAE.

Os resultados parciais do piloto indicaram que as empresas que responderam foram: quatro do setor serviços, uma da indústria e uma do comércio; tempo de vida variado entre menos de um e mais que cinco anos; com no máximo vinte e cinco empregados. Três das empresas desconheciam o processo de avaliação (50%), e três possuíam conhecimento do processo de avaliação dos consultores.

Cinco dos respondentes tinham conhecimento de que o consultor é um terceirizado que presta serviços ao SEBRAE, sendo que cinco avaliaram o consultor como um profissional qualificado e que transmitiu os conhecimentos. Os comentários na questão aberta foram sobre a utilização e a importância do SEBRAE no treinamento de gestão para MPEs, a necessária reformulação de questões e alternativas do questionário por não estarem suficientemente claras ou causarem dúvidas para resposta, e a importância do SEBRAE para o desenvolvimento das MPEs.

O retorno dos questionários aplicados com os consultores no teste piloto é apresentado no quadro 5, a seguir:

Enviados	17
Extraviados	02
Retornaram	15
Percentual de retorno	88 %

Quadro 5: Questionário piloto consultores habilitados em 2000

Alterações necessárias:

1. Substituição da questão “i”.
2. Criação de uma subdivisão das questões de “a” até “g” e “h” até “j”.
3. Unificação de duas alternativas (ética + postura) de resposta na questão 2.

Da análise dos resultados, do questionário de sondagem enviado aos consultores, obteve-se as seguintes informações: três as desconhecem e doze conhecem as avaliações de desempenho e seus resultados, porém os quinze que responderam acham muito importante ou importante o processo de avaliação de desempenho. Em relação à confiança, os quinze que responderam acreditam que pode ser um fator motivador e é importante ou muito importante. Do total de respondentes, cinco desconhecem os critérios de descredenciamento gerados pelo processo de avaliação de desempenho, e dez os conhecem.

Todos os respondentes gostariam de auto-avaliarem-se; e acreditam que o processo poderá gerar melhoria contínua, bem como terem os resultados das avaliações disponíveis para consulta na *extranet*, conforme figura tela no Anexo L, assim como outras informações hoje já disponíveis como o Regulamento e Código de Ética, agenda com o SEBRAE e relatório de pagamentos mensais. Em relação aos indicadores a serem questionados aos clientes os de resultados e os comportamentais foram enumerados como os indicadores mais importantes, seguidos do indicador de ética, e dos conhecimentos técnicos por último.

As sugestões para o processo de avaliação foram estas:

- avaliações estejam disponíveis aos consultores;
- disponibilizar as avaliações na *extranet*;
- a importância da USEn - Universidade SEBRAE de Negócios, na formação e aperfeiçoamento dos consultores;
- o retorno para o consultor das avaliações de desempenho para o respectivo aperfeiçoamento;
- controle do SEBRAE sobre as avaliações, e
- *feedback* para os consultores.

O piloto foi um instrumento que se mostrou extremamente necessário e útil para o bom desenvolvimento da pesquisa, os testes prévios serviram para aperfeiçoar os questionários finais e houve um aprendizado real para aplicação final dos questionários clientes e questionários consultores. Foram necessárias adequações, reavaliações e reajustes de questões, em ambos os instrumentos.

O retorno dos questionários sondagem com os consultores e dos questionários clientes foram de, respectivamente, 88% e 17,64%, ambos os retornos acima do normalmente esperado, em aplicações via correios, que é em torno de 6% (Wing, 1998) para este tipo de pesquisa, realizada através dos correios, portanto os dados são válidos e confiáveis.

É importante comentar que o retorno dos consultores foi superior, em relação aos clientes, devido ao contato e as relações dos consultores com a organização SEBRAE.

Nos telefonemas de apresentação da pesquisa prévia nos quais solicitava-se aos clientes e aos consultores para responderem seus respectivos instrumentos, também se registraram melhorias a serem implantadas nos instrumentos finais. Nos clientes as sugestões foram: encaminhar os questionários à área de Recursos Humanos da empresa, inserir na carta de apresentação telefone e *e-mail* do pesquisador para dirimir prováveis dúvidas.

Os resultados obtidos nos questionários prévios não foram considerados nas análises finais, pois ocorreram alterações em ambos os questionários, os instrumentos foram readequados e alterados de acordo com as sugestões dos clientes e consultores.

8.2 RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA COM CLIENTES E CONSULTORES SOBRE O PROCESSO ATUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após as melhorias realizadas nos questionários piloto, partiu-se para a pesquisa definitiva com idêntico padrão metodológico. No retorno, efetuou-se a tabulação dos questionários, iniciando-se o processo de construção de tabelas para facilitar as análises e comparações com a base teórica pesquisada durante o desenvolvimento da dissertação, bem como, as comparações das questões dos instrumentos de coleta clientes e consultores.

A análise dos questionários clientes e consultores forneceram informações que resultaram em inovações e melhorias para o processo de Avaliação de Desempenho como proposta inicial do objetivo-geral deste trabalho.

8.2.1 Do Retorno obtido nos questionários final dos clientes atendidos no ano de 2000 elaborou-se o quadro 6, abaixo:

Enviados	57
Retornaram	7
Não existe o número indicado	2
Mudou-se	1
Não atenderam aos telefonemas	16
Não se dispuseram a responder	31
Percentual de Retorno	12,28

Quadro 6: Questionários finais enviados para clientes atendidos 2000

Após o envio dos questionários, via correios, em 22/01/02 com prazo de retorno para 18/02/02, realizaram-se telefonemas para todos os clientes da amostra, para alguns foram realizadas mais de uma ligação telefônica. Muitos, no entanto, não se dispuseram a responder (31, 54,39%). Uma possível explicação para isso é o fato de o questionário estar em folhas timbradas do SEBRAE, apesar de a carta de apresentação explicar que se se destinava somente para fins acadêmicos e melhorias de processo interno, com conseqüente melhoria do produto final aos clientes. Sabe-se que o número de organizações informais é no mínimo três vezes superior aos negócios devidamente formalizados, de acordo com estudos pesquisados em 21 países coordenados pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em parceria com a Babson College de Boston (EUA), e da London Business School (Inglaterra) e apoio do Kauffmann Center Entrepreneurial Leadership (EUA) (Revista Sebrae set/out/2001 p. 80). É possível então que as pessoas possuam receios de algum provável relacionamento do SEBRAE com órgãos fiscalizadores, desta forma, apesar de participarem de programas desenvolvidos pelo SEBRAE para aperfeiçoarem-se, não desejam ser reconhecidos como empresas informais.

Do retorno dos questionários finais de sondagens aos consultores obteve-se o quadro 7, abaixo:

Enviados	18
Retornaram	15
Não se dispuseram a responder	03
Extraviados	0
Percentual de retorno	83 %

Quadro 7: Questionários finais de sondagens enviados consultores

Nos questionários dos consultores, assim como dos clientes, apesar das ligações telefônicas serem em maior número, o retorno foi inferior comparando-se aos questionários prévios. Neste retorno, conforme já comentado no retorno do questionário piloto, julga-se o relacionamento mais estreito e freqüente entre organização e consultor externo.

8.2.2 Resultados obtidos com os questionários finais

Os objetivos específicos estão descritos no quadro 3, e as comparações com as respostas dos questionários apresentados nos quadros a seguir. As discussões e análises dos mesmos encontram-se no Capítulo 9.

O objetivo específico identificar a MPE, questionando o número de funcionários, setor e tempo de vida, é de fundamental importância para verificar se a organização é uma MPE ou EPP e suas características. A tabela 1 apresenta estas questões:

OBJETIVO: Identificar a MPE		
		freqüência
Número de funcionários	Menos de 5 funcionários	2
	Entre 6 e 15 funcionários	1
	Entre 26 e 35 funcionários	1
	Mais que 35 funcionários	2
Setor	Comércio	5
	Indústria	3
	Indústria e Comércio	1
Tempo de vida	Mais de 5 anos	6
	Menos de 5 anos	1

Tabela 1: Identificar a MPE (n=7)

O objetivo seguinte conforme quadro 3 é avaliar e identificar o conhecimento dos consultores sobre o processo de avaliação de desempenho conforme tabela 2, a seguir:

OBJETIVO: Avaliar e Identificar o Processo de Avaliação – Consultores						
<i>Questões de A até G</i>	Conhecimento		Importância			
	Sim	não	1	2	3	4
Tem conhecimento das avaliações de desempenho e suas análises?	10	05	7	3	1	1
Confia que o processo de avaliação possa motivar necessidades de aperfeiçoamento dos consultores	15	0	7	5	1	2
Acredita que este seja o instrumento ideal para verificar a satisfação do cliente?	9	6	3	4	2	1
Tem conhecimento que duas avaliações 1 e 2 durante um período inferior a 3 meses eliminem o consultor do credenciamento?	11	4	8	3	0	1
Gostaria de auto-avaliar-se de tempos em tempos?	15	0	8	5	0	2
A ferramenta, avaliação, pode ser um processo de melhoria contínua?	15	0	8	5	0	2
Os resultados das avaliações, disponíveis na extranet, seriam de grande valia para você?	15	0	6	7	0	2

Tabela 2: Avaliar e Identificar o Processo de Avaliação – consultores (n=15) *

O objetivo seguinte conforme quadro 3 é avaliar e identificar o conhecimento e a opinião dos clientes sobre o processo de avaliação de desempenho, conforme tabela 3, a seguir:

OBJETIVO: Avaliar e Identificar o Processo de Avaliação – CLIENTES			
<i>Questões 2.1 a 2.8</i>	Conhecimento		
	Sim	Não	Indif.
Conhece avaliação desempenho SEBRAE/RS	3	4	
Tem dificuldade de responder questionário na presença consultor	1	3	3
Acha que o formulário atual simplificado contempla todos os quesitos a serem questionados em relação ao consultor.	5	1	0
Tem conhecimento que o consultor do SEBRAE é externo e habilitado através de um Edital de Licitação para Credenciamento	4	3	
Acredita que a Avaliação de Desempenho possa futuramente representar uma melhora de performance do consultor	7	0	0
Julgamento na Avaliação de Desempenho é influenciado pelos demais colegas?			
			Não sofre influência = 7
Como classifica o processo de avaliação de desempenho dos consultores de treinamentos?			Fundamental = 7

Tabela 3: Avaliar e Identificar o Processo de Avaliação – Clientes (n=7)

O próximo objetivo conhecer a opinião dos consultores sobre o processo de avaliação de desempenho obteve-se a tabela 4 abaixo:

OBJETIVO: Conhecer a Opinião dos CONSULTORES Sobre o Processo de Avaliação								
<i>Questões h a j</i>	Conhecimento*				Importância*			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Cliente sabia que consultoria era produto SEBRAE.	10	4	0	0	7	5	0	1
Intervenção teve resultados satisfatórios e contribuiu para mudanças.	9	5	0	0	10	3	0	0
Avaliação desempenho serve de interação entre SEBRAE-CONSULTOR-CLIENTE.	7	5	2	0	2	8	4	1

Tabela 4: Conhecer a Opinião dos Consultores Sobre o Processo de Avaliação (n=15) * Graus do Conhecimento (1)Totalmente(2)Conhece(3)Desconhece(4)Desconhece totalmente – **Graus de Importância (1)Muito importante(2)Importante(3)Pouco importante(4)Nenhuma importância.

Em relação ao objetivo identificar critérios de recrutamento e seleção dentro dos parâmetros legais, obtiveram-se os seguintes resultados apresentados na tabela 5.

OBJETIVO: Identificar Critérios de Recrutamento e Seleção Dentro dos Parâmetros Legais – CLIENTES				
<i>Questões 3.1 a 3.6 e 3.8 a 3.11</i>		sim	Não	
Consultor pareceu qualificado para ministrar o treinamento/consultorias?		5	2	
Consultor transmitiu conhecimentos dentro do prazo estipulado ?		5	2	
Consultor agiu dentro dos padrões éticos ?		7	0	
Ocorreram problemas de relacionamento com o consultor?		0	7	
Se ocorressem problemas sérios no treinamento/consultoria de que forma você gostaria de comunicar ao SEBRAE/RS?		Pessoalmente = 4 Questionário avaliação = 3 Telefone = 1		
Consultor foi um agente de mudanças na organização?		atendeu integral/parcialmente = 5 atendeu superficial/não atendeu = 2		
Julga importante que o consultor realize uma auto-avaliação ?		muito Importante = 6 importante = 1		
	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Consultor foi claro na sua exposição em relação ao valor da hora.	0	6	1	0
Consultor foi claro quanto aos objetivos a serem atingidos.	0	6	1	0
Consultor foi claro em relação ao número de horas envolvidas.	0	5	2	0

Tabela 5: Critérios de Recrutamento e Seleção – Clientes (n=7)

Ainda no objetivo identificar critérios de recrutamento e seleção dentro dos parâmetros legais, questionou-se sobre as características mais essenciais no consultor e obtiveram-se os resultados apresentados na tabela 6.

OBJETIVO: Identificar Critérios de Recrutamento e Seleção Dentro dos Parâmetros Legais – CONSULTORES		
Características essenciais aos consultores	Mais essencial	Menos essencial
Conhecimento e metodologia de solução de problemas	5	0
Facilidade de comunicação e interação	4	0
Tempo de experiência	3	3
Formação e especialização	2	3
Relacionamento interpessoal	2	2

Tabela 6: características essenciais ao consultores – Clientes (n=7)

Os consultores elegeram como indicadores, de maior importância, a serem questionados aos clientes: a avaliação dos resultados e os conhecimentos técnicos, conforme tabela 7, a seguir:

OBJETIVO: Conhecer a Opinião dos CONSULTORES Sobre o Processo de Avaliação		
Sugestão de indicadores a serem avaliados pelos consultores	GRAU DE MAIOR IMPORTÂNCIA %	GRAU DE MENOR IMPORTÂNCIA %
Conhecimentos Técnicos	50	20
Ética de Postura	40	26
Resultados	60	13

Tabela 7 Sugestão de Indicadores a Serem Avaliados (n=15)

Ainda com o objetivo de conhecer a opinião dos consultores sobre o processo de avaliação de desempenho levantou-se algumas sugestões, conforme depoimentos que surgiram na questão aberta. Pode-se salientar que os consultores da amostra possuem pontos em comum quanto ao processo de avaliação de desempenho, sua importância e sua forma atual. Porém, há algumas sugestões interessantes para serem mencionadas:

- “A avaliação deve ser um processo contínuo e permanente, a avaliação durante o processo, corrige na hora, mas não garante mudança de comportamento em longo prazo, é necessário ter um acompanhamento após o processo. Como é realizado, atualmente, é mais controle e punição, não serve para nada em termos de crescimento e desenvolvimento. Está muito distante do consultor, recebe as médias das notas sem nenhum comentário, é frio e sem graça, provavelmente receberá um *feedback* quando já for tarde, dizendo que ele não serve mais. Acredito que seja assunto complexo, e não levado

muito a sério nas organizações. Até hoje não conheci um sistema de avaliação e uma avaliação de desempenho perfeita. Todas deixam a desejar”.

- “As organizações deveriam entender que daria para transformar de um sistema de controle para uma área de resultados, pelo aumento de eficiência e eficácia, ainda mais quando se fala em qualidade”.
- “Para ser um processo válido seria importante que as atividades fossem contratadas com clareza. Deve haver um local para o consultor dar seu parecer sobre o processo, pois não deve ser um processo do tipo... via de mão única.... Levar em conta que não basta estar a par – mas participar, se comprometer com os resultados, pois estes não dependem só do consultor externo”.
- “Processo atual não é confiável; por ser realizado pelo consultor, o que pode melindrar o avaliador, ou dados passíveis de alterações”.
- “O consultor pode ser “condenado” se a organização não estiver atingindo os objetivos propostos”.
- “A avaliação clientes + auto-avaliação suprirá o SEBRAE de informações para uma avaliação final”.
- “Avaliações disponíveis para possíveis melhorias e desenvolvimento profissional”.
- “*Feedback* para o consultor, resultados e espaços para discussão”.
- “O cliente deveria ser treinado para realizar a avaliação corretamente; muitos clientes sequer conhecem avaliação de desempenho”.

- “Importância na pontuação do consultor nos trabalhos realizados para o SEBRAE”.
- “Um instrumento que permitisse avaliação dos resultados e a aplicabilidade em consultoria e instrutorias”.

9 ANÁLISE DO ATUAL PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

9.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ATUAL

Atualmente, no SEBRAE existe um processo de avaliação formal em que os dados das avaliações de cada consultor, em cada evento, ficam registrados no banco de dados e podem ser acessados por qualquer funcionário do SEBRAE, bem como, se o consultor solicitar, também poderá receber uma cópia ou via *e-mail*, as informações da nota final da avaliação por evento.

Os instrumentos de registro de dados das avaliações são formulários padronizados, de modo que todos os prestadores de serviços sejam avaliados dentro dos mesmos parâmetros. Os mesmos são entregues juntamente com o material de treinamento/consultorias (apostilas, canetas, blocos de anotações, etc.). O modelo de formulário utilizado atualmente encontra-se no Anexo A.

É instruído ao consultor a aplicar o formulário de avaliação, com no mínimo 75% do treinamento/consultoria já realizado, e dar um tempo de 10 a 15 minutos de reflexão aos participantes para preencherem o formulário. Solicita-se, também, que durante este período o consultor ausente-se momentaneamente do local.

O consultor, depois de decorrido o tempo, recolhe os formulários dos participantes. O preenchimento da avaliação não é obrigatório aos participantes, nem tampouco há necessidade de identificação do cliente. Realiza-se desta forma (aplicação no decorrer do evento), pois o percentual de retorno é maior do que a aplicação posterior via correio. Normalmente, o percentual de retorno de pesquisas através dos correios é em torno de 6% (Wing, 1988). Um outro fator que justifica a aplicação e recolhimento dos formulários no decorrer do evento é o fato de o retorno não ser no tempo de cada participante, o que dificultaria o

lançamento das notas finais, e acompanhamento das avaliações dos consultores, que sofreriam oscilações ao longo do tempo, para mais ou para menos, de acordo com a disponibilidade de envio de formulários preenchidos pelos clientes. As avaliações para menos seriam um problema grave, pois o consultor continuaria a participação em outras atividades, sem que o SEBRAE pudesse tomar suas providências para a minimização de ocorrências e melhora da performance.

Após a finalização do evento, o consultor retorna às fichas preenchidas separadas das não-preenchidas, juntamente com os demais materiais que sobraram do evento, bem como a nota fiscal da prestação de serviços. É condição *sine qua non* para liberação do pagamento da nota fiscal da pessoa jurídica do consultor, a entrega dos formulários, controle de freqüência da turma, das avaliações de desempenho e fichas cadastro clientes.

Os resultados das avaliações são inseridos no SETC – Sistema de Eventos, Treinamentos e Consultoria – Avaliação, conforme figura Anexa F.

O sistema, após a inclusão dos dados das avaliações realiza os cálculos e atribui a nota final, conforme modelo do Anexo G.

As avaliações dividem-se de acordo com os seguintes critérios:

- a) A avaliação é expressa através dos conceitos ótimo, bom, regular, ruim e péssimo;
- b) Após a tabulação é atribuída a nota de desempenho do consultor conforme quadro a seguir:

NOTAS	Percentual	Observações de Registros no Sistema da Qualidade
Nota 1	Abaixo de 60% de aprovação	Necessita melhorar.
Nota 2	Entre 61% a 69% de aprovação	Atende aos requisitos mínimos.
Nota 3	Entre 70% a 79% de aprovação	Atende aos requisitos mínimos.
Nota 4	Entre 80% a 89% de aprovação	Atende aos requisitos mínimos.
Nota 5	90% ou mais de aprovação	Atende plenamente.

Quadro 8: Notas finais de acordo com o desempenho

O consultor avaliado com duas notas 1, no período de 3 meses, terá seu nome excluído da relação de consultores credenciados. As avaliações ficam disponíveis no SETC - Sistema de Eventos, Treinamentos e Consultorias - Avaliação, para consultas internas, podendo ser consultadas pelos seguintes filtros: período, nome do consultor, conforme, figura Anexo H.

9.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nas análises da tabela 1, (Identificar a MPE) chegou-se aos seguintes resultados: pelo critério do número de funcionários, todos os clientes da amostra caracterizam-se como MPEs ou EPPs. Além disso, há uma pulverização dos resultados, porém há duas empresas com menos de cinco funcionários, e também duas com mais de 35 funcionários. Em relação aos setores que as empresas fazem parte, cinco são comércio, três indústria e, uma, indústria e comércio, a amostra não contempla nenhuma empresa cliente do setor serviços.

Um importante fator de análise é o tempo de vida da organização, e possivelmente explique o baixo retorno dos questionários enviados para clientes.

Retornaram sete de um envio de 57 questionários, de acordo com quadro 6 devido à elevada taxa de mortalidade das MPEs, conforme pesquisa realizada pelo SEBRAE – Nacional. As taxas de mortalidade entre MPEs até três anos de vida, situam-se em uma faixa de 55% a 73%, e observa-se pelo retorno dos questionários, que são seis empresas com mais de cinco anos, e há somente uma empresa com menos de um ano de vida o que, de certa forma, confirma a pesquisa sobre os índices de mortalidade de MPEs e EPPs.

As questões que avaliam e identificam o processo de avaliação de desempenho buscam focar o processo, conforme tabelas 2 e 3, respectivamente, do ponto de vista do consultor e do cliente. E de acordo com os autores Bergamini e Beraldo (1988) “o ato de avaliar é indispensável e intrínseco à natureza humana”. Percebe-se pelos retornos, que em ambos há conhecimentos sobre o processo, e o consideram importante e necessário.

Conhecer e registrar a opinião dos consultores, sobre o processo de avaliação de desempenho. De acordo com tabela 2, obteve-se no retorno de que a grande maioria dos consultores tem conhecimento e avalia o processo como muito importante ou importante.

Dez consultores têm conhecimentos sobre o processo de avaliação e sete atribuem um grau de importância como, muito importante, e três, como importante; o que está de acordo com a autora Lucena (1992), de que o desafio organizacional é desenvolver e qualificar o potencial dos colaboradores para obter desempenho, criando condições para aprimoramento da qualidade e o intercâmbio de informações, Bergamini e Beraldo (1988) complementam que a avaliação é um processo que propõe às pessoas a revisão e atualização permanente do comportamento. Apenas um consultor assinalou o grau de nenhuma importância para o processo de avaliação de desempenho. Segundo

Pontes (1999) a avaliação de desempenho é indispensável para a obtenção e manutenção da competitividade da empresa.

Quinze consultores confiam que o processo de avaliação poderá servir como um motivador no desenvolvimento e aperfeiçoamento técnico. Bergamini e Coda (1997) abordam que o *feedback* é um dos aspectos essenciais para motivar e apoiar processos de mudanças. Doze atribuem graus de muito importante e importante. Nove consultores acreditam que o instrumento é o ideal para verificar a satisfação do cliente, sendo que seis não acreditam que este seja o instrumento ideal, e três atribuem graus de pouca ou nenhuma importância.

Dez dos consultores têm conhecimento da exclusão por avaliação com nota 1, quadro 8, por duas vezes no período de três meses, e o mesmo número atribui graus muito importante ou importante. Isso reforça a idéia de que a exclusão é do conhecimento de todos. O trabalho de informar sobre a exclusão está sendo feito por meio da disponibilização do Regulamento e do Código de Ética na *extranet*, e dos repasses institucionais (grandes encontros, com aproximadamente, 150 consultores cada um), onde são realizados treinamentos institucionais e salientam-se os motivos de exclusão, por infração do código de ética ou avaliações deficientes.

Moura (1999) e Lucena (1992), salientam que o processo de avaliação de desempenho deve conter objetivo claro e transparente, para que não ocorram comprometimentos no processo, e a retroalimentação sirva ao consultor para aperfeiçoar-se e desenvolver-se.

Todos os consultores gostariam de auto-avaliar-se, e treze atribuem graus de muito importante e importante, bem como todos gostariam de ter os resultados das avaliações disponíveis na *extranet*, e também treze acreditam que é muito

importante e importante, o resultado estarem disponibilizados na *extranet*. Lucena (1992) comenta que a forma ou o não retorno dos resultados da avaliação de desempenho para o avaliado, pode gerar equívocos e comprometer o processo. Acrescenta ainda que todo o processo deve contar com a participação dos envolvidos. E, Bergamini (1988) comenta que há pontos positivos nesta metodologia, pois o avaliado julga seu desempenho, ocorrendo à oportunidade de esclarecimentos, reduzindo-se distorções e subjetivismos.

De acordo com a tabela 4, os consultores acreditam que sua intervenção trouxe resultados satisfatórios e contribuiu para mudanças na organização-cliente e considera como muito importante e importante. O item resultado é um dos quesitos que o cliente também almeja quando é atendido na sua organização, o processo de avaliação também pode ser considerado como uma interação SEBRAE/RS-CONSULTOR-CLIENTE.

A tabela 3, mostra a variável específica de avaliação de desempenho e indicou que quatro clientes responderam que desconhecem o processo, e três possuem conhecimentos sobre o processo de avaliação. Neste aspecto talvez tenha que se sensibilizar os clientes com maior ênfase, para o processo de avaliação de desempenho, com informações nos formulários que os esclareçam mais pontualmente. Além disso, o próprio consultor poderá ser instruído como melhor proceder, quando solicitar a avaliação de desempenho aos clientes. Em relação à questão da aplicação da Avaliação pelo próprio avaliado, a grande maioria dos pesquisados responderam que não possuem constrangimentos, ou são indiferentes em preencher o formulário na presença do consultor. O resultado desta questão é importante e merece consideração e relevância, pois sempre foi um assunto que gerou dúvidas internas no SEBRAE.

De acordo com os autores Bergamini e Beraldo (1998) um dos vícios das avaliações de desempenho é supervalorizar os instrumentos e acreditar que o mesmo possa corrigir as pessoas. Na pesquisa, de acordo com a tabela 3, cinco dos clientes responderam que o formulário atual contempla os aspectos a serem avaliados do consultor. Quatro clientes sabem que o consultor é externo ao quadro de funcionários do SEBRAE, e três desconhecem esta informação. Aqui também como no processo de avaliação de desempenho, é necessário um aprimoramento das instruções que o consultor passa aos clientes, antes do preenchimento dos formulários, com uma comunicação mais objetiva e com conteúdo informativo, e os objetivos propostos para o processo de avaliação de desempenho.

A tabela 3 apresenta que sete dos clientes pesquisados responderam que não sofrem influências para responder ao questionário de avaliação de desempenho, portanto não ocorre o efeito halo (contaminação do julgamento) da avaliação, também sete dos clientes acreditam ser fundamental, e igualmente o mesmo número acredita ser positivo o *feedback* do SEBRAE para o consultor, ou seja, a importância da retroalimentação do sistema. Isso poderá representar uma melhora de performance ou desempenho do consultor.

Quanto à apresentação de sugestões para melhoria dos processos, percebe-se uma ênfase na continuidade do processo, ou seja, não se obteve inovações.

O cliente, conforme tabela 6, valorizou e pontuou como características essenciais no consultor o conhecimento/metodologias para solução de problemas e a comunicação/interação consultor-cliente. O autor Holtz (1997) indica as características primordiais da prestação de serviços de consultoria, o relacionamento cliente-consultor, e os conhecimentos e habilidades adequadas e

especializadas no processo de intervenção e experiências em outras organizações. Holtz (1997) menciona o relacionamento cliente-consultor como um dos fatores primordiais, bem como habilidades e conhecimentos adequados o que vem ao encontro das expectativas dos clientes que responderam a pesquisa.

O objetivo identificar critérios de recrutamento e seleção dentro dos parâmetros legais é apresentado nas tabelas 5 e 6. No aspecto qualificações do consultor cinco clientes responderam que o consultor estava qualificado para ministrar o treinamento, e dois clientes responderam que não estava qualificado. Este número repete-se na questão seguinte em relação à transmissão de conhecimentos, que confirma a questão anterior.

Na questão que se refere a se o consultor atendeu as expectativas e agiu como agente de mudanças os números repetem-se, ou seja, pode-se concluir que os consultores possuíam a qualificação necessária, transmitiram conhecimentos, atenderam integralmente ou parcialmente, agiram como agentes de mudanças e cumpriram o seu papel nas organizações. Este é o papel do consultor para agir em MPEs de acordo com Mocsányi (1998). Para Schein (1972), isto identifica o possível tipo de atendimento desejado pelo cliente, o consultor agindo como facilitador ou mediador, como consultor de processos. É o consultor que encontrará e implementará soluções em conjunto com a organização. A organização e o consultor estão comprometidos, integrados e interagindo nas possíveis alternativas de soluções.

Na questão relativa ao valor-hora cobrado dos clientes pelo SEBRAE, na tabela 5, seis clientes responderam que a exposição foi clara, percebe-se que neste item o consultor obteve sucesso na comunicação, e este aspecto deve ser utilizado como exemplo e ter a mesma forma de transmissão para o processo de avaliação de desempenho e sua importância.

Sobre as características essenciais do consultor há considerações interessantes. Como umas das mais essenciais estão conhecimentos e metodologias para auxiliar na solução de problemas, e isto vem confirmar a expectativa que 50% dos consultores, de acordo com tabela 7, desejam ser avaliados sob este aspecto. Outra característica importante é a comunicação/interação, do consultor com os clientes. Como características não-relevantes na visão cliente temos a formação, o relacionamento e o tempo de experiência, portanto deduz-se que os clientes estão preocupados com os resultados a serem atingidos, que é a variável que apresentou 60% dos consultores desejando ser avaliados neste aspecto, conforme tabela 7. Observe-se pela mesma tabela que os consultores gostariam muito de ser avaliados pelos resultados com um percentual de 60% que consideram como maior importância, e conhecimentos técnicos com 50%; quanto ao item ética e postura há uma sugestão proposta, pelos consultores, de questionar-se somente a postura, pois a ética é um componente filosófico e individual.

Sete dos clientes, tabela 5, responderam que não ocorreram problemas de relacionamento com o consultor, e também o mesmo número respondeu que o consultor foi ético. E se ocorresse algum problema mais sério, quatro clientes prefeririam comunicar pessoalmente ao SEBRAE, um por telefone e três pelo formulário de Avaliação de Desempenho. Esta questão confirma a indiferença do cliente em preencher o formulário na presença do consultor, confirmando o resultado comentado anteriormente.

Seis clientes, tabela 5, concordam que o consultor deverá auto-analisar-se, e esta questão ratifica a questão “e” do questionário ao consultor, que solicita a opinião de auto-avaliar-se de tempos em tempos, com resposta unânime por parte dos consultores.

Do ponto de vista dos consultores, todos da amostra da qual retornaram os questionários, conforme tabela 4, conhecem totalmente ou conhecem que o cliente estava ciente que se tratava de um produto do SEBRAE, e apenas um atribuiu grau de nenhuma importância a este item, e treze o considera importante. O cliente em sua maioria estava ciente de que se tratava de um produto do SEBRAE, e aqui cabe ao consultor, quando de sua apresentação, esclarecer o cliente da relação entre consultor, SEBRAE e produtos.

A tabela 4 apresenta o resultado de quatorze consultores que acreditam que proporcionaram resultados e agiram como agentes de mudança nos clientes, e treze atribuem graus de muito importante ou importante. De acordo com a base teórica o consultor deve agir como um facilitador das mudanças organizacionais.

Na tabela 4, doze dos consultores acreditam que a ferramenta de Avaliação de Desempenho serve de interação entre Sebrae-Cliente-Consultor, e apenas um atribui grau de nenhuma importância.

Em relação às questões sobre o SEBRAE, sete clientes acham que o serviço é essencial as MPEs, e os graus de satisfação em relação ao atendimento são: quatro clientes com muito satisfeitos e três com satisfeitos, e nenhum cliente da amostra aponta para insatisfeitos ou muito insatisfeitos. A totalidade da amostra considera a prestação de serviços como essencial para criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das MPEs, bem como, consideram-se muito satisfeitos e satisfeitos com os produtos ofertados.

9.3 IDENTIFICAR PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS EXISTENTES NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De posse dos dados, as análises do processo de avaliação de desempenho, possibilitaram a identificação de pontos positivos e negativos do processo, conforme quadro 9, abaixo.

IDENTIFICAR PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PROCESSO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Processo com certificação ISO 9000.	Não divulgação dos resultados aos interessados.
Registro histórico desde 01/01/1997.	Alguns clientes não realizam a avaliação.
Avaliação realizada pelo cliente final que recebeu ou participou da consultoria/treinamento.	Aplicação da avaliação pelo próprio avaliado, com probabilidade de manipulação.
Processo claro e objetivo divulgado em todo o processo de homologação de consultores.	Não acompanhamento por parte dos funcionários das informações disponíveis nos sistemas.
Resultados disponíveis para consultas internas.	Desconhecimento por parte dos consultores das análises efetuadas baseadas nas avaliações.
Retorno de questionários de uma única vez e com número razoável para análises.	O consultor não é instruído a sensibilizar e treinar rapidamente o avaliador.

Quadro 9: Identificar Pontos Positivos e Negativos

9.4 IDENTIFICAR CRITÉRIOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE CONSULTORES DENTRO DOS PARÂMETROS LEGAIS EXIGIDOS

As tabelas 5 e 6 contribuíram, sobremaneira, para o objetivo de identificar critérios de recrutamento e seleção dentro dos parâmetros legais. No Edital de 2002, elaboraram-se e incluíram-se os seguintes critérios para pontuação, que

caracterizou a classificação e conseqüentemente a ordem de chamada para desenvolvimento de atividades:

- ◆ conhecimento acadêmico, com comprovação de cursos de pós-graduação (peso de 35%).
- ◆ cursos de aperfeiçoamento com carga horário maior ou igual a 150 horas (peso de 15%).
- ◆ desenvolvimento de produtos, metodologias, projetos e publicações (peso de 15%).
- ◆ experiência profissional em instrutoria ou consultoria (peso de 35%).

Os resultados que foram pontuados com o grau de maior importância com 60% de sugestão de indicadores a serem avaliados pelos próprios consultores, foram contemplados na experiência profissional em instrutoria ou consultoria e desenvolvimento de produtos, metodologias, projetos e publicações que somados representam 50% da pontuação, pois conforme Holtz (1999) salienta, o consultor deverá utilizar sua experiência profissional e formação para visualizar problemas e auxiliar na implantação de planos, bem como a visão de outras organizações também é um dos fatores de sucesso.

Os conhecimentos técnicos ou acadêmicos são sub-divididos em três, critérios que somados representam 50%; cursos de pós-graduação conhecimento acadêmico com 35%, já que os cursos de graduação são uma obrigatoriedade; cursos de aperfeiçoamento com carga horária superior a 150 horas, o grau de importância sugerido, pelos consultores, neste aspecto foi de 50%, conforme tabela 5, o que vem ao encontro de Schein (1972), que cita os conhecimentos

ecléticos e diversificados, porém é necessário habilidades técnicas, talento e criatividade. Cultura geral também é um dos fatores primordiais de sucesso.

Incluiu-se também a avaliação de desempenho, que passará a integrar os critérios de reconvocação. Após a realização do primeiro trabalho, para que o consultor dê continuidade a sua atividade (seja reconvocado), terá que obter avaliação com notas iguais ou acima de quatro. Porém se forem inferiores, haverá a necessidade de uma reciclagem do consultor para o desenvolvimento de novas atividades. Isso possibilitará um processo de retroalimentação, criando um círculo de desenvolvimento e aperfeiçoamento; e não somente com caráter punitivo ou de descarte e, em um único momento, conforme mencionado nas sugestões dos próprios consultores. Sendo que dois dos principais objetivos de uma avaliação de desempenho citados por Bergamini e Beraldo (1988), são:

- Administrativo – continuidade da prestação de serviços;
- Auto-aperfeiçoamento – o consultor analisa e realiza uma reflexão nos seus resultados e aprimora-se.

Especificamente, avaliações com notas 2 e 3, quadro 8, deverão receber *feedbacks* imediatos à conclusão das atividades, não podendo desenvolver novas atividades enquanto não ocorrer esta retroalimentação.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contrastando com críticas e problemas enfrentados, o processo de avaliação de desempenho é fundamental e estratégico em qualquer sistema organizacional, esta necessidade é bem explicitada por Guimarães *et al.* (1998, p. 44):

“É por intermédio da avaliação, do que ela produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. Portanto, a avaliação do produto final ou do trabalho necessário para produzi-lo deve ser considerada uma função estratégica pelas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis: estratégico, tático, operacional e individual”.

O SEBRAE, neste contexto, possui, como estratégia de atuação, a terceirização da prestação de serviços de consultorias e um processo de avaliação que, atualmente, não auxilia na formação do consultor, não melhora seu desempenho, não altera comportamentos. Portanto, para que o consultor possa saber onde deverá desenvolver-se ou aperfeiçoar-se, o SEBRAE necessita adequar e melhorar o processo ou sistema de avaliação de desempenho de consultores para manter-se competitivo junto aos clientes - as micro e pequenas empresas - que estão se tornando um segmento atrativo para as grandes empresas de consultoria existentes no mercado.

Esta pesquisa identificou, com a base teórica abordada, a prática atual e a análise e comparação das respostas dos questionários cliente e consultores onde inovações, que introduzidas no processo, gerariam uma melhora de performance do consultor no desempenho de suas atividades baseadas nos objetivos propostos de analisar e revisar as oportunidades de melhorias e objetivos específicos de acordo com a Definição dos Objetivos e do quadro 3.

Outra questão importante é que um consultor não é formado do dia para noite. Trata-se de um profissional altamente qualificado. Para dificultar, estima-se que 3.000 novas vagas para consultores foram abertas no país no ano de 2001, com crescimento de 30% a 40%, ao ano, do setor, no Brasil.

Das tabelas 2, 3 e 4 extrairam-se alguns resultados específicos e de relevância e montou-se a tabela 8, abaixo, para exercitar-se uma reflexão mais apurada:

RESUMO COM RESULTADOS FINAIS								
	Conhecimento				Importância			
	SIM	NÃO			1	2	3	4
<i>Questões B,D,E,F,G – Consultores</i>								
1.Confia que o processo de avaliação possa motivar necessidades de aperfeiçoamento dos consultores	15	0			7	5	1	2
2.Tem conhecimento que duas avaliações 1 e 2 durante um período inferior a 3 meses eliminem o consultor do credenciamento?	11	4			8	3	0	1
3.Gostaria de auto-avaliar-se de tempos em tempos?	15	0			8	5	0	2
4.A ferramenta, avaliação, pode ser um processo de melhoria contínua?	15	0			8	5	0	2
5.Os resultados das avaliações, disponíveis na extranet, seriam de grande valia para você?	15	0			6	7	0	2
<i>Questões H,I,J – Consultores</i>								
	Conhecimento				Importância			
	1	2	3	4	1	2	3	4
6.Cliente sabia que consultoria era produto SEBRAE	10	4	0	0	7	5	0	1
7.Intervenção teve resultados satisfatórios e contribuiu para mudanças	9	5	0	0	10	3	0	0
8.Avaliação desempenho serve de interação entre SEBRAE-CONSULTOR-CLIENTE	7	5	2	0	2	8	4	1
<i>Questões 2.2,2.3,2.5,2.6 e 2.7 – Clientes</i>								
					Conhecimento			
					Sim	Não	Indif	
9.Tem dificuldade de responder questionário na presença consultor					1	3	3	
10.Acha que o formulário atual simplificado, contempla todos os quesitos a serem questionados em relação ao consultor					5	1	0	
11.Acredita que a Avaliação de Desempenho possa futuramente representar uma melhora de performance do consultor					7	0	0	

12. Julgamento na Avaliação de Desempenho é influenciado pelos demais colegas ?	Não sofre influência = 7
13. Como classifica o processo de avaliação de desempenho dos consultores de treinamentos	Fundamental = 7

Tabela 8: Resumo Resultados (n=clientes=7 e n=consultores=15)

Da análise da tabela 8, juntamente com os retornos das pesquisas sugestões de clientes e consultores, surgiram melhorias e inovações a serem aplicadas ao processo de avaliação de desempenho do SEBRAE, que são:

- a) Os consultores confiam que o processo poderá motivá-los a aperfeiçoarem-se e desenvolverem-se, conforme questão um, igualmente os clientes na questão treze classificam o processo como fundamental. Na questão três, os consultores julgam necessária a implantação de uma sistemática de auto-avaliação, que auxiliaria a uma reflexão do próprio consultor, confirmando os autores Bergamini e Beraldo (1988) onde sustentam que os métodos de avaliação devem incluir a participação do avaliado no processo. Bem como a retroalimentação na questão quatro, o sistema poderá gerar um processo de melhoria contínua. Portanto, depreende-se que a retroalimentação ao consultor da sua avaliação de desempenho poderá representar uma melhora sensível na prestação de serviços, atuando como um elemento motivador e de satisfação no desenvolvimento de atividades. Deverá ser implantado um processo de auto-avaliação semestral onde o consultor realizará sua própria avaliação, que igualmente, ficará registrada nos sistemas. As discrepâncias se houverem, entre as avaliações clientes e as auto-avaliações serão tratadas, caso a caso. Na questão onze os clientes acreditam que o processo representará uma melhora de performance do consultor.

- b) O consultor acredita que contribuiu com o seu papel de facilitador de mudanças organizacionais e agiu como um processo em conjunto com a organização, conforme questão sete.
- c) As avaliações deverão continuar sendo aplicadas, recolhidas e enviadas ao SEBRAE, pelos próprios avaliados; conforme item da questão 9, pois os clientes são indiferentes ou não possuem dificuldades com a presença do consultor, bem como os clientes na questão doze confirmam que não sofrem influências dos colegas, portanto não há a ocorrência do efeito halo em responderem o questionário de avaliação. Os clientes, na questão dez em relação ao formulário acreditam que o mesmo abrange todas as questões em relação ao consultor. Há formas alternativas de aplicação: recolhimento e envio serem realizados por pessoas ou entidades parceiras isentas do processo; porém os custos inviabilizam esta opção, a implantação de formulários numerados e codificados com códigos de barras e o controle e conferência no retorno podem ser uma alternativa viável e certifica ao processo uma boa dose de confiabilidade.
- d) As avaliações deverão estar disponíveis na *extranet* para livre pesquisa para o avaliado, assim como hoje já ocorre com as notas fiscais de pagamentos e a agenda de compromissos do consultor para com o SEBRAE. É o subsistema de realimentação gerador de informação citado por Moura (1999). Conforme questão cinco, os consultores aprovam em unanimidade esta facilidade de acesso, as avaliações estarão disponíveis individualmente e com acesso somente através de senha que vencerá a cada três meses. Os consultores também acreditam que o processo servirá como interação consultor-cliente-

Sebrae, e não apenas de intervenção, conforme questão oito da tabela 8. O SEBRAE deverá utilizar a *extranet* com os consultores para comunicar, informar e divulgar a missão, os valores, a política e as estratégias de atuação; sendo um dos aspectos citados por Bergamini e Coda (1997).

- e) Avaliações de clientes insuficientes (notas 1 e 2), de acordo com quadro 8, conforme questão dois, os consultores possuem conhecimentos e julgam isso importante. A área de Desenvolvimento de Equipes, Gestão de Terceiros, deverá atuar prontamente e em conjunto com a área técnica para que o problema seja corrigido o mais breve possível, e que não se repita. É o subsistema de avaliação e registro citado por Moura (1999).
- f) A proposta para recrutamento e seleção através do edital baseado no maior percentual para pontuação nos conhecimentos acadêmicos e na experiência profissional.

11. SUGESTÕES DE MELHORIAS À ORGANIZAÇÃO GERADA ATRAVÉS DA PESQUISA

A estratégia que o SEBRAE adota na terceirização de serviços de consultoria/instrutoria busca atingir o foco no cliente, e com a visão de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das MPEs.

É importante salientar que deste trabalho e também de uma demanda interna da organização, que já há algum tempo solicitava um tratamento diferenciado para os consultores externos, foi criada no SEBRAE a área Gestão de Terceiro subordinado à Gerência de Recursos Humanos, uma área específica para trabalhar estrategicamente com esta força de trabalho externa com os seguintes parâmetros:

- a) dispor de um único canal de comunicação, evitando ruídos, proporcionando agilidade nas respostas;
- b) implantar, sugestões e melhorias oriundas dos consultores e instrutores; e
- c) monitorar as avaliações dos consultores.

Disponibilização na *extranet*, além do Regulamento e do Código de Ética, um Guia de Atuação para o consultor a ser elaborado. Bem como, a inserção dos resultados das avaliações disponíveis na *extranet* para uso dos consultores.

Mudanças no formulário, de avaliação de desempenho, tanto em seu conteúdo, quanto na sua forma; sendo criado através do software *Teleforms*, sistema de reconhecimento de caracteres, e de criação e desenvolvimento de formulários elaborados no próprio *software*, ou seja, reconhece letras cursivas, que após serem escaneadas as informações são repassadas para o banco de

dados, eliminando a possibilidade de manipulação das pesquisas de avaliação de desempenho por parte do consultor.

Igualmente, agiliza a inserção de dados, e também evita erros de digitação das avaliações a serem lançadas nos sistemas. Este mesmo *software* imprime maior confiabilidade ao processo, pois também evita a manipulação de dados, por exemplo, se for tirada uma cópia de um formulário em branco, o sistema acusa quando esta cópia estiver sendo escaneada.

O Edital de credenciamento de 2001/02 incluiu em seu escopo a pontuação percentual, baseada nos conhecimentos acadêmicos e de experiência profissional em consultorias. As tabelas 5, 6 e 7 contribuíram, sobremaneira, para o objetivo de identificar critérios de recrutamento e seleção dentro dos parâmetros legais.

Os resultados pontuados com o grau de maior importância, com 60% de sugestão de indicadores a serem avaliados, foram contemplados na experiência profissional em instrutoria ou consultoria. Os conhecimentos técnicos ou acadêmicos subdividido em três critérios, que somados representam 65%; cursos de pós-graduação, conhecimento acadêmico com 35%, já que os cursos de graduação são uma obrigatoriedade, e cursos de aperfeiçoamento com carga horária superior a 150 horas, bem como a produção ou desenvolvimento de produtos ou metodologias, projetos e publicações com 15%; e o grau de importância sugerido, pelos consultores, neste aspecto foi de 50%.

Incluíram-se os resultados da avaliação de desempenho, que passará a integrar os critérios de reconvocação, após a realização do primeiro trabalho, para que o consultor dê continuidade as suas atividades. De acordo com Moura (1999) mecanismos de realimentação, informando aos avaliados o desempenho esperado e os aspectos que devem melhorar, o registro permanente, prover as áreas com informações que permitam selecionar com base nas avaliações.

Outro fator a ser considerado como melhoria do processo é a necessidade de desenvolvimento e implantação de um processo de auto-avaliação para os consultores, em relação ao desempenho de suas atividades. A questão 3 da tabela 8 reflete esta necessidade com 15 dos pesquisados respondendo ao questionário de sondagem que gostariam de auto-avaliar-se, e 13 julgam como muito importante ou importante, a participação do avaliado no processo.

12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como toda e qualquer pesquisa, o presente estudo apresenta limitações em seus usos e aplicações. O emprego de uma avaliação de desempenho que objetive aperfeiçoar e qualificar a atuação do consultor, pressupõe uma apuração do processo e das atividades envolvidas.

Avaliação de desempenho é em si, um assunto polêmico; o ser humano normalmente é resistente a críticas, bem como também muitas das vezes fica constrangida com elogios externos, desta forma, a avaliação de desempenho exige reflexão do avaliado e sensibilização do avaliador. Há um ditado popular de origem desconhecida que diz “o avaliador não dorme na noite anterior ao evento, e o avaliado na posterior”. O processo de avaliação de desempenho necessita ter critérios claros e objetivos, pois atinge as pessoas no ponto de vista emocional e motivacional, e conseqüentemente provoca mudanças organizacionais.

As limitações a serem consideradas são:

- Dificuldades de localizar material bibliográfico específico para avaliação de desempenho de serviços terceirizados; porém o material bibliográfico do processo em si adequou-se perfeitamente aos objetivos propostos pelo estudo;
- Resistência, especialmente, dos clientes em proporem-se a responder o questionário, devido talvez a dois fatores essenciais, o curto tempo de vida das MPEs, e a provável ligação que o cliente supõe que possa existir entre o SEBRAE e órgãos de fiscalização.
- Limitação à organização SEBRAE, em função da legislação específica de contratação de serviços, não podendo ser aplicado há outras organizações de

prestação de serviços de consultoria. Bem como, a limitação da generalização do estudo a organizações semelhantes, devido ao retorno não ter sido expressivo, e além dos fatores citados anteriormente o período de aplicação dos questionários janeiro/fevereiro de 2002, tempo em que costumeiramente, em especial os gaúchos deslocam-se para o litoral.

- Outra limitação a ser considerada é o viés que pode ter ocorrido devido ao fato do pesquisador ser funcionário do SEBRAE, e atuar na área de inserção e tabulação das avaliações dos consultores no sistema. É natural que o envolvimento, no desenvolver das atividades profissionais possa criar um raciocínio ou premissas enviesadas, porém as pesquisas foram respondidas por consultores e clientes, o que isenta quanto ao procedimento da pesquisa.

13 CONTRIBUIÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Este trabalho pretendeu subsidiar o SEBRAE de informações sobre as vantagens do aperfeiçoamento do processo de avaliação de desempenho de

consultores prestadores de serviços no desenvolvimento de suas atividades, considerando possibilidades de mudanças comportamentais e de autodesenvolvimento aos consultores prestadores de serviços.

Em uma organização de apoio e desenvolvimento de MPEs e EPPs o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de processos são condições para subsistência da própria organização e dos clientes.

As inovações e melhorias sugeridas para os futuros estudos poderão aprofundar a pesquisa em uma situação comparativa anterior e posterior às inovações implantadas e medir os seus efeitos. Neste caso, poderiam ser definidos indicadores para realizar a análise. A confrontação dos resultados obtidos ante e pós-pesquisa seriam informações fundamentais para avaliarem-se os efeitos da implantação das propostas de inovações e melhorias sugeridas nesta pesquisa; observando, essencialmente, se a melhora de desempenho dos consultores junto a clientes, tornou a organização SEBRAE mais competitiva.

As sugestões da pesquisa incentivam a sensibilização e a reflexão sobre a importância de um sistema de avaliação de desempenho que vise o autodesenvolvimento e conseqüentemente contribuam para a criação de um ambiente favorável para as MPEs, que se utilizam dos serviços da organização, principalmente pelo potencial das MPEs que são geradoras de emprego e renda tão necessários ao desenvolvimento e progresso do país.

14 BIBLIOGRAFIA

- 1 ARGYRIS, Chris. *Intervention Theory and Method*. 2. ed. Mass, Addison-Wesley, 1973.

- 2 AZEVEDO, Paulo Soares de, VAL, Renata Sílvia do, MATTAR, Salim. *Manual de Procedimentos de Consultoria para Mpes*. Goiânia: Sebrae, 1999.
- 3 BERGAMINI, Cecília, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *A Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1988.
- 4 BERGAMINI, Cecília, CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança / organização*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- 5 BLOCK, Peter. *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1990.
- 6 FOGUEL, Sérgio, SOUZA, Carlos César. *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.
- 7 FURTER, Pierre. *Educação Permanente e Desenvolvimento Cultural*. 2. ed. Petropolis-RJ: Vozes, 1980.
- 8 GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. *Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e a avaliação organizacionais*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-62, nov/dez, 1998.
- 9 HARRISON, Roger. *Chososing the Depth of Organizational Intervention*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1970.
- 10 HOLTZ, Hermann. *Como ser um Consultor Independente de Sucesso*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- 11 IBGE – Anuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – 2000.
- 12 ISAAC, Stephen e MICHAEL, William B. *Handbook in Research and Evaluation*. San Diego, California: EdITS Publishers, 1975, 186 p.
- 13 LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Marina de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1991, 3ª ed. 270 p.
- 14 LOPES, Maria Aparecida. *Avaliação de Desempenho*. www.abrh-pr.org.br, 12/06/01.
- 15 LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo : Atlas, 1992.
- 16 MANUAL DA QUALIDADE DO SEBRAE/RS, Intranet, 2001.
- 17 MATTAR, Faúse. *Pesquisa de Marketing (Edição Compacta)*. São Paulo, Atlas, 1996.

- 18 MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookmann, 2000.
- 19 MOCSÁNYI, Dino Carlos. *Consultoria: o que fazer, como vender – marketing, vendas e execução*. São Paulo: Gente, 1997.
- 20 MOURA, Hugo J.T. *Avaliação de Desempenho – uma abordagem atual*. www.guiarh.com.br p. 22 Q, 12/06/01.
- 21 NOGUEIRA, João Lucio Soutto Mayor. *Manual de Diagnóstico*. CNI – RJ, 1987.
- 22 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Manual de Consultoria Empresarial: conceitos e metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- 23 OZ, Effy. *Management Information Systems*. Cambridge : Course Technology, 2000, 688 p.
- 24 PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. *Na Cova dos Leões – O Consultor como Facilitador do Processo Decisório Empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- 25 PONTES, B. R. *Avaliação de Desempenho: nova abordagem*. – 7. ed. - São Paulo : LTr, 1999.
- 26 PINSONNEAULT, A, KRAMER, K. *Survey Research Methodology in Mist and Assesment. Journal of MIS*. Fall, 1993.
- 27 RAIS - Recolhimento Anual de Informações Sociais, 1998.
- 28 RASIEL, E. M. *The Mckinsey Way*. Traduzido com permissão de The McGraw Hill . Nova York – NY, 1999.
- 29 REVISTA SEBRAE, setembro/outubro de 2001.
- 30 RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999, 3ª. ed. 334 p.
- 31 ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisas em Administração : guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos*; colaboração Grace V. Becker, Maria Ivone de Mello – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- 32 SCHEIN, E. H. *Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*. São Paulo : Edgar Blucher, 1972.
- 33 SOUZA, Carlos Cesar. *Novas Perspectivas em DO: Uma Análise Comprovada*, São Paulo: FGV. v. 19, n. 4, p.91-94, out.1979.

- 34 UGRIN, Haydee Nelida. *Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos: Um processo Inter-relacional*. *Revista Semestral de Educação*, Curitiba/PR, v. 1, n. 2, dez/1988. Caderno Aberto.
- 35 WING, Michael J. *Como Falar Com Seus Clientes: o que eles têm a contar sobre sua empresa quando você faz as perguntas certas*; Tradução de Luiz Euclides Trindade F. Filho – Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 36 ZIKMUND, William G. *Business Research Methods*. Orlando, FL: Dryden Press, 2000, 6ª. ed., 660 p.
- 37 YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. 2. ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

ANEXOS

ANEXO A
FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO ATUAL

ANEXO B
DESENHO DA PESQUISA

ANEXO C
ATIVIDADE ECONÔMICA E PORTE

RS

Número de estabelecimentos e representatividade nos setores de atividade econômica, por porte – RS (1998).

Porte/ Setor	Indústria	%	Constr. Civil	%	Comércio	%	Serviços	%	Agropec	%	Total	%
Micro	22.794	86,0	8.187	93,0	59.194	91,0	57.322	87,0	19.496	98,0	166.993	90,0
Peq.	2.697	10,0	556	6,0	5.244	8,0	6.687	10,0	383	2,0	15.567	9,0
Médio	784	3,0	104	1,0	353	1,0	907	1,0	31	0,0	938	0,0
Grande	117	1,0	9	0,0	193	0,0	986	2,0	3	0,0	1.308	1,0
Total	26.392	100,0	8.856	100,0	64.984	100,0	65.902	100,0	19.913	100,0	186.047	100,0

Fonte: RAIS

**ANEXO D - CORRESPONDÊNCIA E QUESTIONÁRIO PARA CLIENTES
ATENDIDOS NO ANO 2000**

Porto Alegre, 22 de janeiro de 2002.

A

EMPRESA

A/C. Área de Recursos Humanos - Treinamento

Prezado Cliente,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa para informar sua opinião sobre o processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE CONSULTORES DO SEBRAE/RS.

Assim você estará contribuindo para um estudo acadêmico do Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional da UFRGS, cujo objetivo é verificar se o processo de avaliação do SEBRAE/RS poderá ser utilizado como ferramenta de aperfeiçoamento e motivação de Consultores Externos, bem como para sugestões e melhoria de processos do SEBRAE/RS.

Participe respondendo a todas as perguntas. A sua opinião é muito importante.

Contamos com você e agradecemos desde já.

Marco Valadares

marco@sebrae-rs.com.br

Fones para contatos: (51) 3358.1550 Comercial

(51) 3350.9446 Residencial

(51) 99524042 Celular

FAVOR RETORNAR NO ENVELOPE PRÉ-SELADO ATÉ 18/02/2002

1 Identificação da MPE

1.1 Empresa do setor?

- Indústria
- Comércio
- Serviços
- Rural

1.2 Tempo de vida da empresa?

- Menos de um ano
- Entre um e dois anos
- Entre três e quatro anos
- Maior que cinco anos

1.3 Número de funcionários?

- Menos cinco funcionários
- Entre seis e quinze
- Entre dezesseis e vinte e cinco
- Entre vinte e seis e trinta e cinco
- Maior que trinta e cinco

2 Avaliação do Processo de Avaliação de Desempenho

2.1 Você tem conhecimento do processo de avaliação de desempenho dos consultores do SEBRAE/RS ?

- Sim
- Não

2.2 Você tem alguma dificuldade de responder o formulário de Avaliação na presença do consultor ? (Ihe causa constrangimento)

- Sim
- Não
- Indiferente

2.3. Você acha que o formulário atual simplificado, contempla todos os quesitos a serem questionados em relação ao consultor ?

- Sim
- Não
- Indiferente

2.4. Tem conhecimento de que o consultor do SEBRAE é externo e habilitado através de um Edital de Licitação para Credenciamento ?

- Sim
- Não

2.5. Seu julgamento na Avaliação de Desempenho é influenciado pelos demais colegas ?

- Fortemente influenciado
- Indiferente
- Não sofre influências

2.6. Como você classifica o processo de avaliação de desempenho dos consultores de treinamentos ?

- Fundamental
- Dispensável
- Indiferente

2.7. Você acredita que a Avaliação de Desempenho possa futuramente representar uma melhora de performance do consultor ?

- Sim
- Não
- Indiferente

2.8. O atual processo transcorre da seguinte maneira, consultor aplica, recolhe e devolve ao SEBRAE/RS que registra e armazena no banco de dados as respostas.

Dê sua sugestão para melhoria do processo:.....
.....
.....

3. Qualificação e avaliação do consultor

3.1. Dentro de sua percepção o consultor, lhe pareceu qualificado para ministrar o treinamento/consultorias?

- Sim
- Não

3.2. O consultor transmitiu conhecimentos dentro do prazo estipulado?

- Sim
- Não

3.3. Dentro de suas expectativas o consultor foi um agente de mudanças na organização?

- Atendeu integralmente
- Atendeu parcialmente
- Atendeu superficialmente
- Não atendeu

3.4. O consultor foi claro na sua exposição em relação ao valor da hora.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.5. O consultor foi claro quanto aos objetivos a serem atingidos.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.6. O Consultor foi claro em relação ao número de horas envolvidas.

- Concordo totalmente
- Concordo
- Discordo
- Discordo totalmente

3.7. Na sua opinião quais as características são mais essenciais ao consultor ?
1 a mais essencial e 6 a menos essencial.

- Conhecimento e metodologia de solução de problemas
- Relacionamento interpessoal
- Formação e especialização
- Ética e caráter do consultor
- Tempo de experiência
- Facilidade de comunicação e interação

3.8. Ocorreram problemas de relacionamento com o consultor ?

- Sim
- Não

3.9. O consultor agiu dentro dos padrões éticos ?

- Sim
- Não

3.10. Se ocorressem problemas sérios, no treinamento/consultoria de que forma você gostaria de comunicar ao SEBRAE/RS ?

- Questionário de avaliação
- Telefone
- Carta
- Pessoalmente
- Não comunicaria ao SEBRAE/RS e pagaria o serviço prestado

3.11. Você julga importante que o consultor realize uma auto-avaliação?

- Muito Importante
- Importante
- Sem nenhuma importância

4. Avaliação Geral do SEBRAE/RS

4.1. O SEBRAE/RS têm sua contribuição sobre a folha de pagamento de todas as empresas que recolhem INSS, você acha o serviços essencial para as MPEs?

Sim

Não

4.2. Qual o seu grau de satisfação sobre a oferta de produtos do SEBRAE/RS para atendimento das demandas da Mies ?

Muito satisfeito

Satisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

5. Questão aberta

5.1 Existe algum comentário ou observação que gostaria de registrar ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**AGRADECEMOS SUA PARTICIPAÇÃO E LHE MANTEREMOS
INFORMADO SOBRE O RESULTADO DA PESQUISA.**

**ANEXO E - CORRESPONDÊNCIA E QUESTIONÁRIO DE SONDAÇÃO
CONSULTORES**

Porto Alegre, 22 de Janeiro de 2002.

Ao Consultor,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa para informar sua opinião sobre o processo de AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE CONSULTORES DO SEBRAE/RS.

Assim você estará contribuindo para um estudo acadêmico do Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional da UFRGS, cujo objetivo é verificar se o processo de avaliação do SEBRAE/RS poderá ser utilizado como ferramenta de aperfeiçoamento e motivação dos Consultores Externos, bem como sugestões e melhorias de processos do SEBRAE/RS.

Participe respondendo a todas as perguntas. A sua opinião é muito importante.

Contamos com você e agradecemos desde já.

Marco Valadares

marco@sebrae-rs.com.br

Fones para contatos: (51) 3358.1550 Comercial

(51) 3350.9446 Residencial

(51) 99524042 Celular

FAVOR RETORNAR NO ENVELOPE PRÉ-SELADO ATÉ 18/02/2002

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE CONSULTORES EXTERNOS NO SEBRAE-RS

- 1) Abaixo seguem algumas variáveis sobre a utilização do processo de avaliação como ferramenta de melhoria de desempenho. Ao lado de cada variável, assinale o número que melhor expressa seu grau de ciência e importância em relação aos itens propostos, de acordo com as escalas contidas no box abaixo:

GRAU DE CONHECIMENTO
SIM OU NÃO –
Se for a resposta for SIM qual o GRAU DE IMPORTÂNCIA.

GRAU DE IMPORTÂNCIA
(1) Muito importante (3) Pouco importante
(2) Importante (4) Nenhuma importância

VARIÁVEIS	GRAU DE CONHECIMENTO	GRAU DE IMPORTÂNCIA
a) Você tem conhecimento das avaliações de desempenho e suas análises?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
b) Você confia que o processo de avaliação possa motivar necessidades de aperfeiçoamento dos consultores?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
c) Acredita que este seja o instrumento ideal para verificar a satisfação do cliente?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
d) Tem conhecimento que duas avaliações 1 e 2 durante um período inferior a 3 meses elimina o consultor do credenciamento?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
e) Você gostaria de auto-avaliar-se de tempos em tempos?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
f) A ferramenta, avaliação, pode ser um processo de melhoria contínua?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
g) Os resultados das avaliações, disponíveis na extranet, seriam de grande valia para você?	SIM () NÃO ()	1() 2() 3() 4()
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> GRAU DE CONHECIMENTO (1) Conhece Totalmente (3) Desconhece (2) Conhece (4) Desconhece Totalmente </div>		
h) O cliente estava ciente de que a consultoria se tratava de um produto SEBRAE/RS?	1() 2() 3() 4()	1() 2() 3() 4()
i) Acredita que a intervenção realizada na empresa cliente teve resultados satisfatórios e contribuiu para mudanças na organização?	1() 2() 3() 4()	1() 2() 3() 4()
j) A ferramenta avaliação de desempenho serve de interação entre o SEBRAE/RS-CONSULTOR-CLIENTE?	1() 2() 3() 4()	1() 2() 3() 4()

ANEXO J

ÁREAS DE INTERESSE E PERFIL DESEJADO DO PROFISSIONAL

CONSULTORIA GERENCIAL - Gestão Empresarial		Código: 081
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<p>AREAS DE ABRANGÊNCIA</p> <p><u>Finanças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles financeiros <ul style="list-style-type: none"> – Contas a pagar – Contas a receber – Disponibilidades e inadimplências • Custos <ul style="list-style-type: none"> – Custos fixos – Custos variáveis • Fluxo de Caixa • Indicadores de Desempenho <ul style="list-style-type: none"> – Lucratividade – Ponto de equilíbrio – Margem de contribuição • Capital de Giro • Formação do Preço de Venda <p><u>Comercial/Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuição <ul style="list-style-type: none"> – Cadeia de distribuição – Abrangência do mercado • Vendas <ul style="list-style-type: none"> – Metas de vendas – Sistema de informação de vendas – Promoção de vendas • Marketing <ul style="list-style-type: none"> – Planejamento de marketing <p><u>Administrativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suprimentos • Fornecedores • Controle de estoques <ul style="list-style-type: none"> – Prazo médio – Giro – Relatório de informações gerenciais 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em Administração, Economia, Ciências Contábeis, Psicologia – Especialização em Marketing e/ou Finanças – Experiência profissional como consultor em Micro e Pequenas Empresas – Habilidade para atuar como agente de mudança comportamental 	
CAMINHOS DA EXCÊLÊNCIA – Qualidade e Produtividade		Código: 091
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<p>Curso para capacitação básica na Gestão da Qualidade Total. Apresenta as ferramentas da excelência, principais ferramentas e métodos de gerenciamento, bem como permite aos empresários realizarem uma auto-avaliação de sua empresa em relação ao Sistema da Qualidade Total.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Curso de Qualidade Total (mínimo 40 horas/aula) reconhecido – Conhecimento das ferramentas de melhoria da Qualidade – ter coordenado o processo de Qualidade em uma ou, no mínimo, ter participado do mesmo de forma direta. – Experiência profissional mínima de dois anos em áreas ligadas à qualidade. 	
CAPACITAÇÃO COMPETITIVA – Qualidade e Produtividade		Código: 092
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	

<p>Consultorias individuais e especializadas, direcionadas aos setores de comércio e serviços, e que tem por objetivo o diagnóstico organizacional das ações necessárias à solução dos problemas.</p> <p>Diagnóstico: Avaliação feita por consultor treinado na metodologia para identificação dos pontos fortes, pontos fracos da empresa diagnosticada e Oportunidades de Melhoria em planejamento e qualidade, na área administrativa - financeira, informática, RH, Comunicação, Marketing, Custos, Materiais, Atendimento e Lay-out.</p> <p>Implementação das áreas: Através da elaboração do Plano de Ação, serão definidas as áreas de atuação prioritárias a serem trabalhadas bem como o cronograma de atuação e comprometimento da empresa para execução das ações.</p> <p>Implementação de metodologia permanente de desenvolvimento organizacional.</p> <p>Elaboração do Sistema de Indicadores de Qualidade e Produtividade da Empresa.</p> <p>Observação: É recomendada a participação de empresas com mais de (10) funcionários e com mais de (5) anos de existência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser especialista em uma das áreas abaixo mencionadas com cursos de pós graduação ou cursos similares. - Estratégias de planejamento - Marketing - Finanças - Organizacional e Recursos Humanos - Sistema da Qualidade na Manufatura - Curso de Qualidade Total (mínimo 40 horas/aula) reconhecido - Conhecimento das ferramentas de melhoria em uma destas áreas em uma empresa ou, no mínimo, ter participado do mesmo de forma direta. - Experiência profissional mínima de dois anos em áreas ligas à qualidade. 	
CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES – Qualidade e Produtividade		Código: 093
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<p>Promover a capacitação tecnológica das Micro e Pequenas Empresas (MPE's) fornecedoras ou parceiras de uma Grande Empresa, ou ainda, de Entidades de Classe, Sindicatos, Empresas Públicas, Prefeituras, ou de qualquer Instituição que agrupe MPE's em uma cadeia produtiva, de tal forma que essas atendam aos requisitos de qualidade e produtividade exigidos por seus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ser especialista em uma das áreas abaixo mencionadas com cursos de pós graduação ou cursos similares. - Estratégias de planejamento - Marketing - Finanças - Organizacional e Recursos Humanos - Sistema da Qualidade na Manufatura - Curso Qualidade Total (mínimo 40 hs/aula) reconhecido - Conhecimento das ferramentas de melhoria em uma destas áreas em uma empresa ou, no mínimo, ter participado do mesmo de forma direta. - Experiência profissional mínima de dois anos em áreas ligas à qualidade. 	
WORKSHOP GAS - GUIA DE AVALIAÇÃO SIMPLIFICADA - Qualidade e Produtividade		Código: 094
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<p>GAS – GUIA DE AVALIAÇÃO SIMPLIFICADA é um sistema de avaliação simplificada seguindo os critério do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade. Esta Avaliação destina-se a orientar as Organizações que estejam em nível inicial da implantação da Gestão da Qualidade Total. Serve de ferramenta para verificação do nível de desempenho da organização e orientação para elaboração do Plano de Melhoria da Qualidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Qualidade Total (mínimo 40 horas / aula) reconhecido. - Conhecimento dos critérios de excelência – PNQ. - Conhecimento das ferramentas de melhoria da Qualidade. - ter coordenado o processo de Qualidade em uma empresa ou, no mínimo, ter participado do mesmo de forma direta. - Experiência profissional mínima de 02 anos de áreas ligadas à qualidade. 	

QUALIDADE TOTAL PARA MPE´s – Qualidade e Produtividade		Código: 095
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
Atividades entre curso e consultoria, disponibilizada na forma de (3) Blocos, BLOCO 01 + BLOCO 02 + BLOCO 03 , com o objetivo de capacitar a empresa para a implementação da Gestão da Qualidade Total com a implantação de um Programa de Qualidade. São abordados temas como conceitos da qualidade, liderança empresarial, planejamento estratégico, práticas de Organização, Limpeza, Higiene, Segurança e Padronização no ambiente de trabalho (5S) e a utilização de Ferramentas da Qualidade tais como : (MAMP, Pareto, Ishikawa, Gráficos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Qualidade Total (mínimo 40 horas/aula) reconhecido. - Conhecimento das ferramentas de melhoria da Qualidade. - ter coordenado o processo da Qualidade em uma empresa ou, no mínimo, ter participado do mesmo de forma direta. - Experiência profissional mínima de 02 anos em áreas ligadas à qualidade. 	
RUMO A ISO9000 - Qualidade e Produtividade		Código: 096
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
Metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/RS, para auto-implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade baseado nas normas da série NBR ISO 9000. Possibilita a empresa a participar de um grupo de até 10 empresas , compartilhando de etapas de treinamento e consultorias durante (12) meses, reunindo-se periodicamente para troca de experiências, com o objetivo de auto-implementar de um sistema de garantia da qualidade de acordo com as normas da NBR ISO 9000.	<ul style="list-style-type: none"> - Tempo de experiência – mínimo de 02 anos em áreas ligadas à qualidade - ter sido aprovado em curso de “ LEAD ASSESSOR” reconhecido, ou ter participado de cursos de auditoria da qualidade (mínimo 24 horas/aula) - ter coordenado o processo de certificação de empresas, ou ter participado do mesmo de forma direta. - Possuir experiência profissional em áreas ligadas à qualidade. - Apresentar habilidade para contatos interpessoais. - ter facilidade de comunicação oral e escrita. - Possuir habilidade para planejamento - Possuir experiência em didática. 	
RUMO A QS-9000 - QUALIDADE E PRODUTIVIDADE		Código: 097
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
Metodologia desenvolvida pelo SEBRAE/RS, para auto-implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade baseado nas normas QS-9000. Possibilitando a empresa a participar de um grupo de até 10 empresas , compartilhando de etapas de treinamento e consultorias durante (12) meses, reunindo-se periodicamente para troca de experiências, com o objetivo de auto-implementar um sistema de garantia da qualidade de acordo com as normas da QS-9000.	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de “ LEAD ASSESSOR” reconhecido ou curso de auditores da qualidade (mínimo 24 horas/aula) e curso de interpretação das normas QS-9000 (mínimo 16 horas/aula). - Conhecimento das ferramentas necessárias ao sistema da qualidade QS-9000. - ter coordenado o processo de certificação QS-9000 de uma empresa ou, no mínimo ter participado do mesmo de forma direta. - Experiência mínima de 02 anos em áreas ligadas a qualidade. - Experiência em ministrar treinamentos / didática. - Requisitos adicionais em: - Conhecimento aprofundado no conteúdo do treinamento para o qual foi designado. - Treinamento nos quesitos de QS-9000 - FMEA - CEP - MAS - Ferramentas Associadas - APQP - PPAP - Auditorias e QSA 	

VISITA TÉCNICA - Qualidade e Produtividade		Código: 098
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<p>Visita Técnica organizada pelo SEBRAE/RS a empresas com determinado padrão de qualidade, oportunizando aos micro e pequenos empresários um contato direto com os programas de qualidade, produtividade e recursos humanos dessas empresas, absorvendo seus sucessos e suas dificuldades de implantação.</p> <p>Desta forma, colabora-se diretamente para maior aperfeiçoamento técnico das empresas, tornando-as competitivas e aptas a enfrentar novos desafios de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ter características compatíveis a função de acompanhante técnico em uma Visita Técnica. - Estar devidamente habilitado, por treinamento, para o desempenho da função de acompanhante técnico. - Curso de Qualidade Total (mínimo 40 horas/aula) reconhecido - Experiência profissional mínima de dois anos em áreas ligadas à qualidade. - Conhecimento das ferramentas de melhoria da Qualidade. 	
ATENDIMENTO - Seminários/Palestras		Código: 101
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • O Desafio Dos Anos 90 • A Mudança E A Renovação Organizacional • A Importância Do Bom Atendimento • O Comprometimento Do Atendente E A Mudança De Postura • Superação Dos Limites Pessoais • A Criatividade Como Diferencial No Atendimento • O Pré E O Pós Atendimento • Sou Cliente Desta Empresa. Lembra-se de Mim? • Ninguém Resolve Meu Problema ? Chame O Gerente. • Aspectos Comportamentais No Atendimento • Técnicas De Atendimento • Barreiras 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em : Administração, Economia, Pedagogia, Psicologia, Relações Públicas, Direito, Engenharia . - ter experiência em didática - Fluência Verbal - Habilidade na condução de grupos - Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
COMO ATINGIR O SUCESSO EM VENDAS - Seminários/Palestras		Código: 102
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • Realidade Atual; • Política de Comercialização; • Promoções • Mercado • Concorrência; • Produto X Preço • Qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação superior em Administração, - Economia, Contabilidade, Relações Públicas, - Direito; - ter experiência em didática; - Fluência Verbal; - Possuir habilidade na condução de grupo; - Conhecimento na realidade de MPE's. 	
A ARTE DE NEGOCIAR - Treinamento Empresarial		Código: 121
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • O Conflito Nas Relações De Trabalho • Como Administrar Conflitos/Negociar • O Que E Por Que Negociar • A Negociação Como Forma De Superar Os Conflitos E De Alcançar Os Objetivos Da Empresa • O Processo De Negociação <ul style="list-style-type: none"> - Etapas do Processo de Negociação - Estratégias e Técnicas de Negociação - Estilos de Negociação • Análise Das Forças E Fraquezas Dos Negociadores • Desenvolvimento De Estilos Alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação em : Administração, Economia, Pedagogia, Psicologia, Relações Públicas, Direito. - ter experiência em didática - Fluência Verbal - Habilidade na condução de grupos - Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
A FORMAÇÃO DOS CUSTOS O PREÇO VENDA E O MERCADO (Indústria, Comércio e Serviços) - Treinamento Empresarial		Código: 122
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	

<ul style="list-style-type: none"> • O real, e a nova realidade • Classificação dos custos • Apropriação dos custos • Métodos de custeio da produção • Utilização gerencial dos custos • Ponto de equilíbrio • Mark-up • Determinação do custo fiscal • Repasse dos custos e despesas ao preço de vendas • A tributação e sua incidência nas empresas optantes e não optantes do “ simples ” • Determinação do preço de venda a lucro zero • Cálculo do preço de venda e o mercado atual • Tomada de decisão diante da conjuntura atual 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO – Treinamento Empresarial		Código: 123
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos De Produção • Princípios Básicos Da Produção • Fluxo De Produto • Organização Da Produção • Programação E Controle Da Produção • Administração De Materiais • Just-In-Time • Tqc: <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de processos • Papel dos recursos humanos • Produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Economia, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - Treinamento Empresarial		Código: 124
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento E Seleção De Pessoal <ul style="list-style-type: none"> – Principais Rotinas • Treinamento E Desenvolvimento De Pessoal <ul style="list-style-type: none"> – Adaptação às Novas Tecnologias de Produção • Processos Do Grupo • Cargos E Salários: <ul style="list-style-type: none"> – Delineamento e Avaliação de Cargos e Salários • Plano De Benefícios: <ul style="list-style-type: none"> – Importância e Forma de Implantação • Avaliação De Desempenho • Cultura Da Organização 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Pedagogia, Psicologia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
ADMINISTRAÇÃO E TREINAMENTO DO FLUXO E CAIXA - Treinamento Empresarial		Código: 125
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • A Realidade Atual • A Necessidade Do Fluxo E Sua Importância • Causas Do Desequilíbrio Financeiro • Estudo E Análise Das Estruturas De Capitais • Indicadores Operacionais E Não-Operacionais • Controle De Estoques • Prazos De Comercialização • Controle De Caixa - Diário, Semanal E Mensal • Orçamento Que Servem De Base Ao Fluxo De Caixa <ul style="list-style-type: none"> – Orçamento de Vendas – Orçamento de Compras – Orçamento dos Gastos Operacionais • Quadro Do Fluxo De Recursos • Fluxo De Caixa - Mensal E Semestral <ul style="list-style-type: none"> – Montagem – Análise e Controle 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – Treinamento Empresarial		Código: 126
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • A Competitividade Empresarial Cenário brasileiro e as Micro e Pequenas Empresa Globalização da Economia A Competição no Mercado Dificuldades e Soluções • Preço De Venda Antes E Depois De Real Conhecendo os Custos Importância da Margem de Contribuição Como Determinar o Ponto de Equilíbrio Incentivos Fiscais • Processo Operacional E Gerencial Como Funciona • Dinâmica Financeira Como Administrar o Capital de Giro Planejamento e Controle Financeiro Como Determinar LUCRO / PREJUÍZO Os Benefícios da Contabilidade Fontes de Financiamento • Utilização De Informações Na Análise Econômico / Financeira • Controles Diários Para A Boa Gestão Empresarial • Estudo De Viabilidade Econômico / Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
APERFEIÇOAMENTO DE VENDAS – Treinamento Empresarial		Código: 127
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ul style="list-style-type: none"> • O Novo Profissional De Vendas • Como Será O Consumidor Do Futuro • Diferenças Entre O Vendedor Antigo E O Novo Profissional De Vendas • Ouça Seu Cliente • Imagem Da Empresa • O Cliente E Seu Comportamento • Atendimento Ao Cliente – Gerenciamento <ul style="list-style-type: none"> – Praticando a Qualidade no Atendimento – Atendimento Telefônico Eficaz – Tipos de Clientes • Etapas Do Processo De Vendas <ul style="list-style-type: none"> – Pré Venda – Abertura de Venda – Sondagem das Necessidades – Venda dos Benefícios – Contorno de Objeções – Sinais de Compra – Consolidação da Venda – Pós Venda 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Economia, Psicologia, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE VENDEDORES - Treinamento Empresarial		Código: 128
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	

<ul style="list-style-type: none"> • Por Que Treinar • A Busca Da Qualidade Total No Atendimento E Satisfação Do Cliente • O Papel Do Vendedor Face Às Exigências De Mercado • Elementos Básicos Que Compõem A Personalidade Do Vendedor • O Que É Venda • Elementos Motivadores Da Compra • O Que É Compra • Tipos De Clientes E Como Motivá-los • O Que É Um Cliente • Tipos De Cliente, E Como Entendê-Lo Melhor Para Satisfazê-los Melhor • Técnicas Facilitadoras No Processo De Vendas • Exercícios Práticos De Vendas 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Economia, Relações Públicas, Direito, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	
COMO FALAR EM PÚBLICO – Treinamento Empresarial		Código: 129
Descrição do Produto	Perfil Desejado do Profissional	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicação <ul style="list-style-type: none"> • Palavra/Língua Falada/Telefone/Cartão De Visita/Telefone Celular • Imprensa/Aperto De Mão/Olhar • Reunião/Postura/Comportamento/Formato/Tempo • Infra-Estrutura/Recursos Visuais/Público Pequeno/Maneiras • O Tempo Na Comunicação Social/ Regras Da Boa Comunicação • Oportunidades Para Comunicar-Se • A Arte De Falar Em Público 2. Desinibição <ul style="list-style-type: none"> • Timidez/Inibição/Medo/Vencer O Medo/Autoconfiança • Causas Da Inibição E Da Timidez • Mudanças Para Vencer A Inibição/Mudanças Para Vencer O Medo 3. Oratória <ul style="list-style-type: none"> • Preparação • Pesquisa Geral E Específica • Agrupamento/Assimilação • Estrutura/Introdução/Transições/Exposição / Conclusão • Introduções Que Funcionam • Informações Que Não Funcionam • Transições Que Funcionam 	<ul style="list-style-type: none"> – Formação em : Administração, Economia, Pedagogia, Psicologia, Sociologia, Relações Públicas, Direito, Engenharia. – ter experiência em didática – Fluência Verbal – Habilidade na condução de grupos – Conhecimento da realidade de Micro e Pequenas Empresas. 	